



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Ciências Sociais e Humanas

Inteligência Emocional e liderança em Organizações não Lucrativas

Inês Filipa Anacleto Mateus

Dissertação
Marketing

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor António João Santos Nunes

Covilhã, outubro 2019

Agradecimentos

Gostaria de começar por agradecer ao meu orientador Professor António Nunes por ter sido o meu guia na elaboração desta investigação, demorou mais que o esperado, mas conseguimos.

Quero agradecer há minha família, em especial há minha mãe por ter sempre acreditado que conseguia concluir o mestrado e há minha irmã que foi sempre o meu pilar nos bons e maus momentos. És a minha maior inspiração.

Ao meu namorado por me motivar a não desistir do que quer que seja na vida. Ao meu chefe Dr. João Cardoso, Diretor Geral da EM LIVING, pela compreensão do meu desejo em proceder os meus estudos cedendo-me os dias livres que considere necessários.

Finalmente, gostaria de fazer um agradecimento especial a todas as organizações não lucrativas e respetivos colaboradores que dispensaram o seu tempo para responder ao questionário deste estudo. Sem a vossa ajuda não me teria sido possível concretizar este trabalho.

Obrigada a todos!

Resumo

A inteligência emocional tem ganho cada vez mais popularidade junto dos académicos principalmente no sector empresarial, e vários investigadores defendem a ligação entre o conceito de inteligência emocional com o de liderança.

Após um intenso trabalho de pesquisa verificou-se que a inteligência emocional não tinha sido alvo de atenção por parte dos investigadores no campo do não lucrativo. Este estudo tem como principal objetivo identificar os níveis de inteligência emocional e os estilos de liderança predominantemente adotados pelos líderes das Organizações Não Lucrativas, comparar os níveis de inteligência emocional de líderes remunerados versus não remunerados, e verificar se existe uma relação entre o nível de inteligência emocional e o estilo de liderança mais utilizado no panorama não lucrativo.

Aplicaram-se dois questionários a uma amostra de 96 líderes de várias Organizações não lucrativas em Portugal. Estes indivíduos responderam ao instrumento de medição de inteligência emocional WLEIS de Wong e Law (adaptado) e ao instrumento sobre os diferentes estilos de liderança *Multifactor Leadership Questionnaire* de Bass e Avolio (adaptado). A amostra obteve uma média global de inteligência emocional de 76.04 em 96 pontos possíveis e uma média de 2.430 em 4 pontos possíveis na liderança Global. Verificou a dependência de inteligência emocional e do estilo de liderança escolhido de acordo com o género do líder, a sua faixa etária, antiguidade na organização não lucrativa, habilitações e cargo do líder (remunerado versus não remunerado). Também se verificou qual o estilo de liderança mais comumente e se havia relação entre os níveis de inteligência emocional e a liderança transformacional. A partir de testes estatísticos, concluiu-se que o nível de inteligência emocional depende significativamente do género do líder, que apresentava valores superiores para o género feminino e do cargo do líder, com valores superiores para os líderes não remunerados. O estilo de liderança predominante nas organizações não lucrativas estudadas foi a liderança transformacional, mas não foi encontrada uma relação com a inteligência emocional.

Palavras-chave: inteligência emocional, liderança, liderança transformacional, organizações não lucrativas.

Abstract

Emotional intelligence has gained increasing popularity among academics especially in the business sector and several researchers have supported the link between the concept of emotional intelligence and leadership.

After some research it was found that emotional intelligence had not received attention from researchers in the non-profit field. This study aims to identify the levels of emotional intelligence and leadership styles predominantly adopted by non-profit leaders, to compare the emotional intelligence levels of paid versus unpaid leaders, and to verify whether there is a relationship between the level of emotional intelligence and the most used leadership style in the non-profit landscape.

Two questionnaires were applied to a sample of 96 leaders from various non-profit organizations in Portugal. These individuals responded to the Wong and Law's WLEIS Emotional Intelligence (adapted) and to the Bass and Avolio Multifactor Leadership Questionnaire (adapted). The sample obtained an overall emotional intelligence average of 76.04 out of 96 possible points and an average of 2.430 out of 4 possible points in global leadership. It was verified the dependence between emotional intelligence and the most chosen leadership style according to the leader's gender, age group, seniority in the non-profit organization, qualifications and leader type (paid vs. unpaid). It was also checked which leadership style was most commonly found and if there was a relationship between the levels of emotional intelligence and the levels of transformational leadership. From statistical tests, it was concluded that the level of emotional intelligence was significantly dependent on the leader's gender, which had higher values for the female gender and on the type of leader, with higher values for the unpaid leaders. The predominant leadership style in the non-profit organizations studied was the transformational leadership but no relationship was found between transformational leadership and emotional intelligence.

Keywords: emotional intelligence, transformational leadership, non-profit organizations.

Índice

Capítulo 1- Introdução	1
1.1-Enquadramento da temática	1
1.2-Objetivos e pertinência da investigação	3
1.3-Estrutura geral do trabalho	4
Capítulo 2- Revisão da Literatura	7
2.1- Organizações não lucrativas em Portugal e as motivações para o não lucrativo	7
2.2- Inteligência Emocional	12
2.3- Liderança e estilos de liderança	14
2.4- A inteligência emocional e a liderança em organizações não lucrativas	16
Capítulo 3- Metodologia	19
3.1- Modelo e hipóteses em investigação	19
3.2- Tipo de estudo e mensuração das variáveis	27
3.2.1- Tipo de estudo	27
3.3.2- Seleção dos casos	28
3.3.3- Instrumentos de recolha de dados e métodos de análise utilizados	28
Capítulo 4- Apresentação e Discussão dos Resultados	35
4.1- Propriedades psicométricas e paramétricas das Escalas	35
4.2- Análise descritiva	41
4.3- Teste de Hipóteses e discussão dos resultados	48
Capítulo 5- Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação	69
5.1- Conclusões	69
5.2- Limitações	71
5.3- Futuras linhas de investigação	72

Bibliografia

Anexos

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo do desenho de investigação.

Figura 2 - Teste de normalidade dos dados recolhidos de inteligência emocional.

Figura 3 - Gráfico de dispersão dos dados recolhidos de inteligência emocional.

Figura 4 - Histograma com a distribuição dos dados recolhidos de inteligência emocional.

Figura 5 - Teste de normalidade dos dados recolhidos de liderança.

Figura 6 - Gráfico de dispersão dos dados recolhidos de liderança.

Figura 7 - Histograma com a distribuição dos dados recolhidos de liderança.

Figura 8 - Teste de normalidade dos dados recolhidos de liderança transformacional.

Figura 9 - Gráfico Q-Q dos dados recolhidos de liderança transformacional.

Figura 10 - Histograma com a distribuição dos dados recolhidos de liderança transformacional.

Figura 11- Gráfico de dispersão dos dados recolhidos de liderança transformacional.

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Adaptação do *Brookings Institutions's Center for public Service*.

Tabela 2 - Estrutura do instrumento WLEIS.

Tabela 3 - Estrutura do instrumento MQL - Questionário Multifactorial de Liderança. Adaptação da tabela Matos P. (2012).

Tabela 4 - Alpha Cronbach da IE e das respetivas subescalas.

Tabela 5 - Resultados globais e por subescala de IE.

Tabela 6 - Alpha Cronbach da liderança e dos respetivos estilos.

Tabela 7 - Resultados globais e por estilo da Liderança.

Tabela 8 - Resultados da escolha múltipla da pergunta nº1, Parte 1- Dados demográficos, “Género”.

Tabela 9 - Resultados da escolha múltipla da pergunta nº2, Parte 1- Dados demográficos, “Grupo etário”.

Tabela 10 - Resultados da escolha múltipla da pergunta nº3, Parte 1- Dados demográficos, “Habilitações académicas”.

Tabela 11 - Resultados da escolha múltipla e resposta aberta da pergunta nº4, Parte 1- Dados demográficos, “Campo/s tratado/s pela Organização não Lucrativa a que pertença”.

Tabela 11.1 - Adaptação dos resultados da escolha múltipla e resposta aberta da pergunta nº4, Parte 1- Dados demográficos, “Campo/s tratado/s pela Organização não Lucrativa a que pertença”.

Tabela 12 - Resultados da escolha múltipla da pergunta nº5, Parte 1- Dados demográficos, “Tipo de cargo desempenhado na Organização não Lucrativa”.

Tabela 12.1 - Resultados da escolha múltipla da pergunta nº5', Parte 1- Dados demográficos, “Sendo remunerado na Organização não lucrativa, qual é o seu vínculo laboral?”.

Tabela 12.2 - Resultados da pergunta nº5'' de resposta aberta, Parte 1- Dados demográficos, “Não sendo remunerado na organização não lucrativa, tem outra atividade ou profissão numa outra entidade? Qual?”.

Tabela 13 - Resultados da pergunta nº6 de resposta aberta, Parte 1- Dados demográficos, “Cargo profissional na Organização Não Lucrativa”.

Tabela 14 - Resultados da pergunta nº7 de resposta aberta, Parte 1- Dados demográficos, “Colaboro com a Organização não Lucrativa a que pertença há...”.

Tabela 15- Resultados descritivos do teste WLEIS de acordo com o tipo de cargo desempenhado na organização não lucrativa da amostra (N=96).

Tabela 16- Resultados gerados pelo SPSS no Teste de Mann-Whitney da hipótese 1.

Tabela 17- Resultados descritivos do teste WLEIS de acordo com o género do líder (N=96).

Tabela 18- Resultados gerados pelo SPSS no Teste de Mann-Whitney da hipótese 2.

Tabela 19- Resultados descritivos do teste WLEIS de acordo com as habilitações académicas dos líderes (N=96).

Tabela 20- Resultados gerados pelo SPSS no Teste de Kruskal-Wallis da hipótese 3.

Tabela 21- Resultados descritivos do teste WLEIS de acordo com o a faixa etária do líder (N=96).

Tabela 22- Resultados gerados pelo SPSS no Teste de Kruskal-Wallis da hipótese 4.

Tabela 23- Resultados descritivos do teste WLEIS de acordo com a antiguidade dos líderes na organização não lucrativa (N=95).

Tabela 24 - Resultados gerados pelo SPSS no Teste de Kruskal-Wallis da hipótese 5.

Tabela 25- Resultados descritivos do *Multifactor leadership questionnaire* da amostra global (N=95).

Tabela 26- Resultados gerados pelo SPSS no Teste T da hipótese 7.

Tabela 27- Resultados descritivos do *Multifactor leadership questionnaire* de acordo com o género do líder (N=95).

Tabela 28- Resultados gerados pelo SPSS no Teste ANOVA da hipótese 8.

Tabela 29- Resultados descritivos do *Multifactor leadership questionnaire* de acordo com a faixa etária do líder (N=95).

Tabela 30- Resultados gerados pelo SPSS no Teste ANOVA da hipótese 9.

Tabela 31- Resultados descritivos do *Multifactor leadership questionnaire* de acordo com a antiguidade do líder na organização não lucrativa (N=95).

Tabela 32- Resultados gerados pelo SPSS no Teste ANOVA da hipótese 10.

Tabela 33- Resultados gerados pelo SPSS no Teste de correlação da hipótese 11.

Tabela 34- Resultados gerados pelo SPSS no Teste ANOVA da hipótese 11.

Lista de Acrónimos

IE - Inteligência emocional

I&D - Inovação e desenvolvimento

IPSS - Instituição particular de solidariedade social

MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire*

ONG - Organização Não Governamental

ONL - Organização não lucrativa

QE - Quociente emocional

QI - Quociente de inteligência

WLEIS - *Wang and Law Emotional Intelligence Scale*

SEA- Avaliação e expressão das próprias emoções

OEA-Avaliação e reconhecimento das emoções nos outros

ROE- Regulação das emoções no próprio

UOE-Utilização das emoções para facilitar o desempenho

Capítulo 1- Introdução

1.1- Enquadramento da temática

O principal objetivo das empresas é, regra geral, a maximização do lucro. De forma semelhante, a maior motivação dos trabalhadores para se fazerem cumprir as suas funções é, geralmente, o salário que recebem no final do mês, como remuneração pelo seu esforço. No entanto, quando se trata de Organizações Não Lucrativas (ONL), a maioria dos associados são voluntários, que por definição colaboram com a organização por espontânea vontade, mas não recebem como contrapartida uma remuneração monetária pelo seu trabalho. A força de vontade que os move poderá ser despoletada pela preocupação relativa a determinada causa social, sustentada por motivos pessoais e/ou pelas sensações positivas associadas à prática do “bem”.

A inteligência emocional é um tema que tem suscitado a atenção dos académicos, principalmente na vertente empresarial. O quociente emocional (QE) chegou a ser considerado, em alguns casos, como mais importante que o mais conhecido quociente de inteligência (QI). Alguns estudos verificaram que quando a liderança de uma empresa é associada a elevados níveis de inteligência emocional (IE), a produtividade e a motivação dos trabalhadores pode aumentar, melhorando também a sua ligação afetiva para com a empresa e a longo prazo, poderá aumentar o lucro da organização.

No estudo de Siengling et al., em 2014, verificaram que os indivíduos que desempenhavam papéis de liderança apresentavam níveis de IE significativamente mais elevados que os não-líderes. Este facto devia-se ao bem-estar pessoal e ao autocontrolo que revelavam.

Ameriks et al. (2009) acreditam que indivíduos com capacidade de gerir as próprias emoções tendem a tomar melhores decisões, especialmente em circunstâncias incertas onde não há uma só decisão correta. Estes indivíduos consideram todos os cenários alternativos e evitam os efeitos da rigidez.

Siegling et al. (2014) sugeriram que os traços de personalidade ligados às emoções são fundamentais nos papéis que envolvem supervisão e responsabilidade por outros. Indivíduos emocionalmente inteligentes são mais capazes de entender e gerir as próprias emoções e de influenciar as dos outros, entendem as causas de conflitos e desenvolvem estratégias para a resolução destes através da implementação de interações positivas entre os envolvidos (Kim et al., 2012). Líderes com elevados níveis de IE têm potencial para desenvolver um maior grau de criatividade no desempenho através da facilitação das suas atividades cognitivas, do seu raciocínio no processo de tomada de decisão e de resolução de problemas (Jafri et al., 2016). Estes líderes tendem a criar uma atmosfera de comunicação mais aberta e tendem a escolher comportamentos positivos que incentivam emocionalmente os membros da equipa. Estas

tendências aumentam ainda mais a satisfação dos trabalhadores e promovem a colaboração (Zhang et al., 2017).

Trabalhadores emocionalmente inteligentes são considerados mais felizes, apresentam um maior nível de compromisso para com a sua organização e alcançam maior sucesso (Miller, 1999). Aproveitam e usam os ensinamentos obtidos por decisões positivas feitas no passado e são capazes de inculcar nos funcionários um sentimento de entusiasmo, de confiança e de cooperação através de relações interpessoais (George, 2000). Huy (1999) afirmou que os funcionários com elevados níveis de inteligência emocional podem ajudar as organizações a reduzir a rotatividade, na identificação de líderes transformacionais e poderão auxiliar os outros colaboradores no treino para as suas funções corporativas. Além disso, auxiliam a criação de equipas de trabalho mais eficazes, melhorar a cultura organizacional, estimulam a criatividade e aumentam a aceitação a mudanças radicais, mas necessárias. É então importante desenvolver nas organizações competências de inteligência emocional nos colaboradores, nomeadamente habilidades interpessoais e intrapessoais, e implementar estímulos que melhorem as capacidades de adaptação e de gestão em situações de elevada tensão (Nordin, 2011).

Num estudo de Lopes Côté e Salovey (2002), os indivíduos com elevada capacidade de regulação emocional foram avaliados por outros como sendo mais visionários e como tendo maiores capacidades de liderança, comparativamente com os indivíduos com baixa capacidade de regulação emocional. Tem sido demonstrado que pessoas com elevada inteligência emocional alcançam um alto desempenho em atividades de vendas ou gestão, em que o sucesso está intimamente ligado à capacidade de compreender os outros e de usar relacionamentos interpessoais. O autoconhecimento é o primeiro passo para a inteligência emocional e para a liderança efetiva, porque ao sermos incapazes de reconhecer os próprios estados emocionais e reações, corremos o risco de ficarmos presos em padrões comportamentais desaconselhados e assim sermos incapazes de encaminhar os outros. A regulação do humor é particularmente importante, pois quem não consegue dominar o seu estado emocional, aqueles cuja raiva os tornam destrutivos para si ou para os outros, podem despoletar efeitos em cascata que se espalham na organização. Um elevado nível de inteligência emocional gera relações interpessoais mais fortes e sólidas, aumenta com maior facilidade a motivação dos outros, a proatividade, a inovação e melhora o desempenho no trabalho sob pressão (Pastor, 2014).

Ashkanasy e Daus (2005) defenderam que quanto mais aspetos relacionais houver numa atividade, maior a exigência de uma liderança com um elevado nível de inteligência emocional. Goleman (1998) observou que os melhores líderes corporativos, embora diversificados nos seus estilos de liderança, partilham características de autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais.

Após um trabalho apurado de pesquisa, verificou-se que a esmagadora maioria dos estudos sobre inteligência emocional incidia sobre o setor lucrativo e que a inteligência emocional

ligada à variável da liderança no campo não lucrativo não tinha sido alvo de atenção dos investigadores. Supõe-se que a inteligência emocional poderá ter uma grande importância neste campo, nomeadamente como fator de alavancagem às ações nobres dos indivíduos que pertencem a estas organizações. Pensou-se que a inteligência emocional poderá ter peso sobretudo para os colaboradores que desempenham funções de liderança nas ONL e que, regra geral, não recebem remuneração pela sua atividade. Assim, pretende-se identificar os níveis de inteligência emocional dos trabalhadores que exercem funções de responsabilidade em entidades não lucrativas, procurando determinar em que medida esses níveis de inteligência emocional influenciam os estilos de liderança adotados. Atualmente, a abordagem teórica dominante é a de que o modelo de liderança é composto pela liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* (Peus et al., 2013; Gumusluoglu et al., 2009), pelo que foi essa a utilizada nesta dissertação.

De referir que o estudo desta temática poderá ter utilidade para as Organizações não Lucrativas, no sentido em que poderá valorizar e estimular o desenvolvimento da inteligência emocional nos colaboradores e desta forma motivar a criação de ligações afetivas mais fortes para com a organização. Consequentemente, poderá ser útil para a diminuição da rotatividade fazendo com que os objetivos organizacionais sejam cumpridos mais eficazmente.

1.2- Objetivos e pertinência da Investigação

O principal objetivo deste estudo é identificar os níveis de inteligência emocional e os estilos de liderança adotados pelos líderes das ONL. Torna-se crucial para a gestão de recursos humanos destas organizações identificar os níveis de IE dos seus líderes, os estilos de liderança mais utilizados e se existem relações entre os níveis de inteligência emocional e os estilos de liderança predominantemente observados. Desta forma poderá ser facilitado o processo de recrutamento, poderá diminuir a rotatividade e auxiliar a criação de um clima de trabalho estável. Não se identificando na literatura mais relevante qualquer investigação que aborde estas temáticas nas ONL, considera-se pertinente um estudo que aborde as três variáveis: organizações não lucrativas, inteligência emocional e liderança.

Como já foi referido, a inteligência emocional e a liderança têm sido muito debatidas no setor lucrativo. Na maioria desses estudos, a inteligência emocional foi considerada relevante para o sucesso e a produtividade das empresas, para a solidez da cultura organizacional e para as relações sociais estabelecidas entre os colaboradores. Será então lícito questionar se estas conclusões podem ou não ser extrapoladas para o setor não lucrativo. Não se podendo fazer esta extrapolação diretamente com elevados níveis de confiança, considerou-se fundamental levar-se a cabo um estudo acerca dos níveis de inteligência emocional dos líderes das

instituições não lucrativas e procurar identificar as relações que se estabelecem entre esses níveis e os estilos de liderança adotados nesse contexto organizacional.

Também assume elevada relevância a verificar se os líderes não remunerados destas organizações apresentam maiores níveis de inteligência emocional que os remunerados e se utilizam essa inteligência como suporte nas suas atividades, nomeadamente para a conciliação entre a sua fonte de sustento e as atividades de voluntariado, para a conciliação entre os objetivos pessoais, os da organização não lucrativa e com entidade para a qual trabalham. Ou, pelo contrário, serão os líderes remunerados os que apresentam maiores níveis de inteligência emocional, visto que os seus esforços se concentram na instituição não lucrativa e na causa que tratam? Devido à sua maior disponibilidade, comparativamente aos colaboradores voluntários que deverão ter uma segunda atividade, os colaboradores remunerados poderão aproveitar essa exclusividade para dar mais atenção às próprias emoções e às dos outros, e assim adaptar as decisões e o tratamento dos colaboradores de acordo com as particularidades de cada um.

Considerando o objetivo geral identificar os níveis de inteligência emocional e os estilos de liderança adotados pelos líderes das ONL, apresentam-se decompostos os objetivos específicos:

Objetivo 1: Quantificar os níveis de inteligência emocional dos líderes remunerados e não remunerados das instituições não lucrativas estudadas.

Objetivo 2: Comparar os níveis de inteligência emocional dos líderes remunerados e não remunerados das instituições não lucrativas estudadas.

Objetivo 3: Verificar quais os estilos de liderança mais comumente utilizados nas instituições não lucrativas estudadas.

Objetivo 4: Verificar se existe uma relação entre o nível de inteligência emocional e o estilo de liderança mais utilizado no panorama não lucrativo.

1.3- Estrutura geral do trabalho

Para a concretização dos objetivos propostos estruturar-se-á o trabalho em duas partes principais. Na primeira parte apresenta-se a fundamentação teórica e revisão da literatura sobre as organizações não lucrativas, a inteligência emocional e os estilos de liderança. No primeiro capítulo abordam-se as organizações não lucrativas em Portugal e as motivações para o não lucrativo, no segundo capítulo a Inteligência Emocional, no terceiro a Liderança e no quarto e último capítulo da primeira parte, a inteligência emocional e a liderança no setor não lucrativo.

A segunda parte deste estudo corresponde ao estudo empírico, onde se identificam as hipóteses levantadas, a mensuração das variáveis, o tipo de estudo, o processo de seleção dos resultados, os instrumentos de recolha de dados e os métodos de análise utilizados.

Posteriormente a amostra é caracterizada, fazem-se os testes estatísticos adequados à situação e finalmente apresenta-se e discute-se os resultados obtidos. No quinto capítulo, pertencente à segunda parte, estão apresentadas as conclusões finais, as principais limitações do estudo e as sugestões para futuras linhas de investigação.

Capítulo 2-Revisão da literatura

2.1- As organizações não lucrativas em Portugal e as motivações para o não lucrativo

As organizações não lucrativas incluem entidades públicas, do terceiro sector e do privado e tem várias designações como sector não lucrativo, independente, da caridade / voluntário, da economia social (tradição europeia) e terceiro sector (tradição anglo-saxónica).

Ainda não existe consenso para a definição de organização não lucrativa, havendo diferentes definições por país e por autor. No V Congresso Português de Sociologia realizado em 2004, o setor não lucrativo foi definido como “o conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de atividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos - os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos, designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado” (Quintão, 2004,p.2). Uma das definições com maior aceitação a nível internacional do conceito de ONL foi apresentada pelas Nações Unidas em 1993. As ONL foram definidas como instituições não lucrativas ou entidades sociais, criadas com o objetivo de produzir bens e serviços e cujo estatuto não as permite produzir uma receita, lucro ou outras formas de ganho financeiro para quem as estabelece, controla ou financia (*United Nations*, 1993).

Apesar das diferentes definições para Organizações Não Lucrativas estas apresentam alguns aspetos em comum: têm dois públicos-alvo, os Contribuintes e os “Clientes”; ocorrem múltiplos intercâmbios com diversos tipos de doadores e clientes; não se submetem à pressão do mercado - com o maior controlo público sobre as ONL; a natureza da sua oferta é uma dificuldade pois o “produto que vendem” são serviços e ideias; os principais objetivos não visam benefícios monetários individuais, mas benefícios sociais para o seu público-alvo e para a comunidade (apresentação da unidade curricular da Ubi, Marketing não Lucrativo e Responsabilidade Social, capítulo 2, Arminda Paço, consultado em outubro 2018).

Este setor teve origem há mais de um milénio em Portugal, com a criação e apoio de uma série de instituições de caridade por parte dos monarcas e líderes da Igreja Católica, que criaram e apoiaram uma série de instituições de caridade (Franco et al, 2005, p.3). Mais tarde na época dos Descobrimentos, foram introduzidas novas formas de atividade da sociedade civil. Assim, o papel das ONL passou por quatro estádios na sociedade: o primeiro foi o Modelo Voluntário/Cívico do princípio do século, em que os serviços não disponibilizados pelo governo eram fornecidos por vizinhos, comunidades religiosas, entre outros; o segundo foi a Proteção Filantrópica na época da Revolução Industrial, altura em que surgiram novas associações de ajuda mútua. As instituições educativas e culturais respondiam às necessidades das pessoas

afetadas pelas grandes mudanças socioeconómicas e houve sempre uma estreita aliança entre a Igreja, o Estado e as elites rurais (Franco et al., 2005, p3); o terceiro estágio foi o Modelo baseado em Direitos na década de 40 e 50, época em que muitas instituições e grupos argumentaram que deveria haver um apoio ou subsídio público pelo seu serviço e interesse público/social. Com o regime de Salazar, a atividade das organizações não lucrativas foi limitada, mas com o fim da sua ditadura em 1974, abriu-se um novo caminho e as atividades sem fins lucrativos renasceram; o quarto estágio é onde nos encontramos atualmente, numa fase de competição baseada no mercado, em que apesar de haver algum interesse no voluntariado, as ONL enfrentam duas realidades: a sobrevivência à custa exclusiva das fontes tradicionais de financiamento e a concorrência de outras ONL pelo mesmo financiamento (Rosenbaum, N., 1984).

Nos últimos anos tem havido um incremento da importância das ONL internacionalmente. Embora Portugal tenha um setor não lucrativo com uma dimensão inferior à de outros países da Europa Ocidental, é substancialmente maior aos dos países da Europa Central e do Leste, com quem Portugal partilha uma história recente de controlo autoritário (Franco et al., 2005).

Existem cinco características estruturais ou operacionais nas organizações deste setor: 1. são *organizadas* com uma estrutura, têm procedimentos para o processo de tomada de decisão e para as suas operações com a realização de reuniões regulares. Têm membros e podem, ou não, ser formalmente constituídas ou legalmente registadas; 2. são *institucionalmente separadas do governo* embora possam receber apoio financeiro dele; 3. *não distribuem lucros* aos diretores, acionistas ou gestores e se estes lucros existirem serão reinvestidos para o cumprimento dos objetivos da organização; 4. são *autogovernadas* com mecanismos internos próprios e estão aptas para cessar atividade e para controlar todas as suas operações; 5. são *voluntárias* tendo em conta que ser membro, participar ou contribuir com trabalho voluntário ou monetariamente, não é exigido por lei ou por outra forma de coação (apresentação da unidade curricular da Ubi, Marketing não Lucrativo e Responsabilidade Social, capítulo 2, Arminda Paço, consultado em outubro 2018).

Do artigo de Franco et al, de 2005 cita-se os diferentes tipos de instituições sem fins lucrativos (p.8 e 9):

- “Associações, constituídas no âmbito do Direito Privado e de certas secções do Código Civil e, nalguns casos, sob alçada do estatuto de Utilidade Pública. Podem ser associações de bombeiros voluntários, de consumidores, de estudantes, de mulheres, juvenis, de imigrantes, de ativistas ambientais e de deficientes.
- Fundações, um tipo de organização lucrativa, relativamente recente em Portugal, que foi reconhecido pela primeira vez no Código Civil de 1867. Existem cerca de 350 fundações registadas em Portugal, das quais cerca de 100 mantêm operações ativas.

- Instituições de Desenvolvimento Local (IDLs), que operam sobretudo em áreas rurais com estratégias de empowerment de pessoas e territórios. A forma legal das IDL varia e pode incluir entidades públicas, privadas lucrativas e sem fins lucrativos.
- Misericórdias, organizações com ligação à Igreja Católica que estão entre as mais antigas organizações não lucrativas em Portugal. (...) Concentram-se na assistência social e na saúde, embora as Misericórdias tenham perdido o controlo dos seus hospitais para o Estado em 1975. A União das Misericórdias Portuguesas é uma organização federativa que procura representar os interesses destas instituições. Existem hoje cerca de 400 Misericórdias em Portugal.
- Museus, legalmente reconhecidos como instituições sem fins lucrativos, sendo uma boa parte instituições públicas.
- Organizações não-governamentais para o desenvolvimento, organizações não lucrativas que levam a cabo programas sociais, culturais, ambientais, cívicos ou económicos que beneficiam países em desenvolvimento (ex: cooperação para o desenvolvimento, assistência humanitária, ajuda em situações de emergência e proteção e promoção dos direitos humanos), embora muitas delas operem também em Portugal.
- Associações mutualistas formadas sob o estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social para o fornecimento de ajuda mútua aos membros e familiares, financiadas essencialmente através de quotas dos membros.
- Cooperativas, governadas pela Lei das Cooperativas.”

No documento *International Classification of Nonprofit Organizations* (1996) categorizou-se a atividade das organizações não lucrativas de acordo com o seu âmbito de atuação: 1. Cultura, desporto e lazer - teatros, museus, sociedades históricas e culturais e clubes desportivos; 2. Educação e investigação - escolas, universidades e centros de I&D; 3. Saúde - hospitais, centros de reabilitação e emergências; 4. Serviços sociais - serviços para a infância, família, idosos; 5. Meio ambiente - proteção, conservação e limpeza; 6. Desenvolvimento comunitário - associações de moradores e de desenvolvimento social; 7. Direitos civis, assessoria legal e política - associações cívicas e grupos de defesa do consumidor; 8. Filantropia e promoção de voluntariado - fundações de recolha e distribuição de fundos e plataformas de voluntários; 9. Atividades internacionais - programas de ajuda, intercâmbio e direitos humanos; 10. Religião - igrejas, mesquitas e outros centros de culto; 11. Associações profissionais e sindicatos - associações de empresários, sindicatos de professores e operários; 12. Outras - mutualidades.

James L. Perry e Lois R. Wise (1990) definiram motivação no serviço público como a predisposição de um indivíduo para responder a motivos fundamentados, principalmente ou exclusivamente em instituições e organizações públicas. São comumente atribuídas outras características a um serviço de ética, como o desejo de fazer a diferença, a perceção da capacidade para ter impacto relativamente a assuntos públicos, o sentido de responsabilidade,

de integridade e de dependência por recompensas intrínsecas, do que propriamente de um salário e de segurança no trabalho (Crewson, 1997; Light, 2002; Rainey, 1982; See Brewer, 2002). É mais difícil para os gestores de recursos humanos de organizações não lucrativas descobrirem as necessidades específicas de cada funcionário em determinado momento, tendo também em conta as várias restrições do sistema ou organização (Crewson, 1997; Light, 2002; Rainey, 1982; See Brewer, 2002). Ao aumentar o compromisso dos subordinados para com a organização pelo foco na sua motivação, o processo de coordenação e de controlo é simplificado e a eficiência das equipas é ampliada (Aga et al., 2016), além disso, também melhora a satisfação dos trabalhadores (McColl-Kennedy e Anderson, 2002) e permite alcançar maiores níveis de confiança, diminuindo a frequência de conflitos internos (Zhu et al., 2013).

Num dos primeiros quadros teóricos de Perry e Wise (1990) usado para entender a motivação no serviço público, os autores definiram três categorias: os motivos racionais/ instrumentais, os normativos e os afetivos. Os motivos racionais são fundamentados pelos próprios interesses, quando os indivíduos acreditam que os seus interesses coincidem com os da comunidade e como tal, expressam um compromisso com as políticas públicas. Os motivos normativos descrevem um desejo de servir o interesse público. Os indivíduos sentem um dever e uma lealdade para com um governo e são também preocupados com a equidade social. Os motivos afetivos, como o altruísmo, são caracterizados por uma disposição ou desejo de ajudar os outros.

Os estudos de Lewis e Frank (2002) apoiaram que “o desejo de ajudar os outros e de ser útil à sociedade tem um impacto positivo e significativo na preferência por empregos no setor público”.

O relatório *state of the nonprofit workforce* conduzido pela Instituição Central para o Serviço Público de Brookings, e redigido por Light (2002), abordou vários itens comumente investigados para a motivação no serviço público. Compararam as respostas de funcionários do setor não lucrativo com as dos funcionários do governo federal e do setor privado. Os resultados deste relatório mostraram que mais de 60% dos funcionários de organizações não lucrativas disseram ter-se juntado à organização “pela possibilidade de fazer a diferença, não pelo salário ou pelos benefícios”. Esta hipótese foi selecionada por 27% dos funcionários federais e por 22% dos trabalhadores do setor privado.

Tabela 1 - Adaptação do *Brookings Institutions's Center for public Service*.

Como os colaboradores veem vários aspetos do seu emprego			
	Colaboradores de Organizações Não Lucrativas	Colaboradores de Organizações Públicas	Colaboradores do setor Privado
Concorda fortemente que têm a oportunidade de fazer o que fazem melhor	68%	46%	52%
Disse que está muito satisfeito com a oportunidade de alcançar algo pelo qual vale a pena trabalhar	61%	47%	41%
Diz que está satisfeito, no geral	58%	49%	44%
Referiu o pagamento como o motivo para o qual vai trabalhar	16%	31%	44%
Diz que se juntou à organização pela oportunidade de fazer a diferença, não pelo salário e pelos benefícios	61%	27%	22%
Discorda fortemente de que o seu trabalho é aborrecido	75%	57%	58%
Diz que confia que a sua organização faz sempre as coisas certas	44%	25%	37%

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com Light (2002), os funcionários de ONL vêm trabalhar pelas razões certas e têm empregos que lhes dão a chance de fazer a diferença, importam-se profundamente e têm orgulho na sua organização. Além disso, demonstram uma grande confiança na capacidade do setor não lucrativo para realizar algo que vale a pena para as comunidades e para o seu país. Resultados adicionais da sua pesquisa mostraram que os funcionários de organizações sem fins lucrativos se dedicam mais para alcançar a missão da organização e descrevem mais facilmente de que forma o seu trabalho contribui para esta missão. Neste estudo, os trabalhadores de organizações sem fins lucrativos demonstraram interesse no bem comum e tiveram classificações elevadas em opções como “ajudar o povo”, “fazer a diferença” e “fazer algo que vale a pena”.

Felício, et al. realizaram um estudo em Portugal, publicado em 2013, que pretendia avaliar o efeito da liderança transformacional e do empreendedorismo social, no valor social e no desempenho organizacional do não lucrativo. Nos resultados deste estudo o empreendedorismo social e o valor social explicaram igualmente o desempenho organizacional, mas houve uma menor contribuição da liderança transformacional. Concluíram que o elevado grau de iniciativa, de atividades de inovação, reconhecimento, responsabilidade e de contribuição social, são relevantes para explicar o desempenho da organização em termos de satisfação dos seus trabalhadores e para o sucesso das metas organizacionais.

2.2- Inteligência Emocional

A inteligência emocional foi inicialmente descrita como um subconjunto de inteligência social, que envolve a capacidade de monitorizar as próprias emoções e as dos outros, de as discriminar e de usar essas informações para guiar o pensamento e as ações (Salovey & Mayer, 1990, p. 189). Enquanto a inteligência diz respeito à capacidade de um indivíduo para assimilar informação, conhecimento e de aplicá-lo em vários contextos, a inteligência emocional está relacionada com a capacidade de perceber as emoções, de compreendê-las e de aplicá-las às situações que surgem (Salovey & Mayer, 1990).

Em 1996, Goleman levou este conceito ao centro das atenções, com a defesa do modelo misto de inteligência emocional, que combina aspetos de personalidade, de comportamento e de competências sociais.

Bar-On em 1997 concluiu que a IE é a incorporação de capacidades não-cognitivas, com as competências de gerir as exigências e pressões ambientais.

Mayer e Salovey (1997) refinaram a definição de IE com o modelo dos “quatro ramos”, que consiste em quatro habilidades mentais relacionadas com a emoção: 1. *a capacidade de compreender as próprias emoções e as dos outros*, este ramo representa a capacidade de detetar e decifrar emoções a partir de rostos, imagens, vozes e em artefactos culturais e de também identificar as próprias emoções. Engloba a capacidade de identificar emoções no estado físico e psicológico do próprio e dos outros, e de expressar as necessidades relacionadas com essas emoções, com precisão (Salovey & Mayer, 2002). Estas habilidades podem ser importantes na liderança transformacional porque é difícil inspirar, motivar, estimular e mostrar consideração individual, sem a capacidade de avaliar e expressar com precisão, as próprias emoções nos outros (Kupers, et al., 2006; Lindebaum, et al., 2010); 2. *a capacidade de aplicar emoções para a facilitação cognitiva*, que representa a capacidade de compreender a linguagem emocional, a de distinguir as emoções e de compreender as causas e consequências destas. Engloba, por exemplo, a capacidade de gerar emoções para facilitar o julgamento e a memorização e de usar estados emocionais para facilitar a resolução de problemas e despoletar a criatividade (Salovey & Mayer, 2002). Esta capacidade está associada à motivação inspiradora (Lindebaum, et al., 2010), os líderes que são capazes de gerar e usar emoções são mais capazes de gerar emoções positivas que facilitem a criatividade, o que também lhes permite visões mais convincentes. (George, 2000); 3. *a capacidade de perceber informações emocionais* que engloba, por exemplo, a capacidade de compreender as relações entre as várias emoções e de perceber as causas e consequências das emoções (Salovey & Mayer, 2002). Pode ser importante para gerar e manter o entusiasmo, que é um aspeto importante da motivação inspirada, para antecipar como os seguidores reagirão a diferentes circunstâncias, eventos e mudanças (George, 2000), e para uma consideração individualizada; 4. *a capacidade de controlar as*

próprias emoções e as dos outros, reflete a capacidade de mudar as próprias emoções e as dos outros. Este modelo dos quatro ramos é frequentemente considerado o mais promissor de IE. De acordo com Goleman (1998), a IE refere-se ao potencial do indivíduo para alcançar habilidades de autoconsciência, de autogestão, de consciência social e de gestão social. Os modelos mistos agregam as capacidades relacionadas com as emoções com os traços de personalidade, com os fatores motivacionais e outros conceitos (por exemplo, Bar-On, 2001; Goleman, 1998). De acordo com Goleman (1999), indivíduos que demonstram comportamentos enfáticos são mais eficientes a estabelecer harmonia nas suas relações com os outros, têm mais sucesso na sua educação e vida profissional.

Mayer, Caruso e Salovey (1999) afirmaram que a inteligência emocional pode ser entendida como uma inteligência cognitiva aplicada às questões emocionais. Wong e Law (2002), argumentaram que a IE consiste em quatro componentes: a autoavaliação emocional, a avaliação das emoções dos outros, o ajuste das emoções e o uso das emoções.

A inteligência emocional é o espaço da inteligência que permite reconhecer e avaliar as nossas emoções e as dos outros, que permite-nos ter a capacidade de refletir ativamente sobre o próprio conhecimento, sobre as emoções e como estas afetam o dia-dia e profissionalmente, auxiliando a reagir das formas mais adequadas às diferentes situações (Cooper & Sawaf, 2003). Ashkanasy e Daus (2005) defenderam que quanto mais aspetos relacionais houver numa atividade, maior a exigência de uma liderança com um elevado nível de inteligência emocional. As competências de inteligência emocional dizem respeito à capacidade de manter o autocontrolo, o entusiasmo, a persistência e o autoestímulo, demonstradas em cinco grandes dimensões: conhecer as próprias emoções, gerir as próprias emoções, motivar-se, reconhecer e compreender as emoções das outras pessoas e gerir relacionamentos (Goleman, 2006). Como a inteligência é um dos termos constituintes dos traços de personalidade, é importante tratar a inteligência emocional como um conjunto de habilidades e excluir outras diferenças individuais do construto (Mayer & Ciarrochi, 2006).

As emoções fornecem informações sobre a determinação e tenacidade, que são usadas pelas contrapartes para orientar o comportamento (Sinaceur, et al., 2006; Van Kleef, et al., 2004). Indivíduos emocionalmente inteligentes que têm a capacidade de perceber as emoções dos outros, que as compreendem e as distinguem, podem obter um conhecimento considerável das atitudes, objetivos e interesses dos outros membros do grupo. Os indivíduos emocionalmente inteligentes são equipados com habilidades para entender as consequências das emoções e de as usar para facilitar o pensamento. Têm a capacidade de processar em profundidade as informações obtidas para tomar decisões que melhorem o desempenho dos seus grupos e de aplicar esse conhecimento para selecionar as melhores estratégias que influenciem as emoções dos outros (Côté et al., 2010). Indivíduos emocionalmente inteligentes geralmente selecionam estratégias de tomada de decisão consideradas eficazes, recorrendo à memorização de acontecimentos positivos e à abstenção inteligente do uso de estratégias que já foram consideradas ineficazes para a resolução de problemas (Ciarrochi, et al., 2000; Matthews et al., 2006).

A IE é a capacidade do indivíduo se envolver no processamento de informações sobre as suas emoções e nas dos outros, e de usar essas informações como guia para o pensamento e comportamento (Mayer et al., 2008). A inteligência emocional pode ser percebida como a capacidade de alcançar o pensamento abstrato e a capacidade de adaptar-se às mudanças ambientais (Cherniss, 2010). Além disso, variados relatos de investigadores indicaram que os membros de um grupo com maior inteligência emocional, no geral, exibem maior liderança emergente comparando com os colegas durante um projeto (Côté et al., 2010). A análise que fizeram das dimensões da inteligência emocional, identificou a capacidade de entender as emoções como o preditor mais consistente de liderança emergente (Côté et al., 2010). É então de destacar que, apesar das numerosas definições de inteligência emocional, ainda não existe um consenso total entre os investigadores da definição mais adequada para este conceito. A maioria destes concorda que a inteligência emocional resulta da acumulação de comportamentos e habilidades que contribuem para o sucesso de um indivíduo na sua vida, através do reconhecimento e gestão das suas emoções e das dos outros, visto que a componente relacional tem um peso significativo na sociedade, independentemente do setor de trabalho em que um indivíduo se enquadre.

2.3- Liderança e estilos de liderança

A liderança é um processo social em que se determina a missão, os valores e o caminho a seguir por uma organização (Goodstein et al., 1991), com foco nos objetivos (Butterworth et al., 1997). Em 1978, Burns desenvolveu a ideia original de liderança transformacional, definindo-a como um processo no qual “líderes e seguidores se elevam uns aos outros para níveis superiores de moralidade e motivação” (p. 20). Mais tarde, essa definição foi refinada por Bass (1985) que considerou haver duas tipologias de liderança, a transacional e como referido pelo autor anterior, a liderança transformacional. Atualmente a abordagem teórica dominante é a de que o modelo de liderança é composto pela liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* (Peus et al., 2013; Gumusluoglu et al., 2009).

No estilo transformacional, os líderes costumam ter uma personalidade encantadora que usam para promover um senso coletivo de missão (Wang et al., 2005), para gerar uma visão estimulante e inspiradora em relação ao futuro de forma a elevarem a moral e a motivação dos seguidores para o alcance de realizações ou conquistas maiores (Bass, 1985; Densten, 2002). São vistos como agentes de mudança social e organizacional (Bass, 1985; Bass et al., 2003), descritos como modelos que apresentam uma conduta a seguir.

A liderança transformacional refere-se à capacidade de aumentar a motivação e o desempenho dos subordinados através de incentivos que incluem quatro dimensões (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1994): 1. *a influência idealizada* muitas vezes referida como carisma, está relacionada com o papel do líder para servir como modelo de exemplo para os seguidores. Estes líderes são

admirados, respeitados, confiáveis e levam os seguidores a imitá-lo nas ações, valores e princípios. O carisma do gestor é fundamental para a mobilização dos colaboradores e para a racionalização de recursos, que são importantes para alcançar um bom desempenho organizacional (Felício et al., 2013); 2. a *consideração individualizada* refere-se ao desenvolvimento de um clima de apoio personalizado que trata cada seguidor tendo em conta as suas características, necessidades e desejos distintos, criando novas oportunidades de aprendizagem; 3. a *inspiração motivacional*, descreve a capacidade para transmitir aos seguidores expectativas ambiciosas, de os inspirar a alcançar objetivos que resultem em avanços importantes para a organização ou para a sociedade, por exemplo através do esclarecimento do significado e importância do trabalho do liderado pela implementação de desafios e através do estabelecimento de visões inspiradoras; 4. e a *estimulação intelectual*, refere-se à capacidade dos líderes para questionar o *status quo* e apelar à inteligência dos seguidores, promovendo processos de pensamento que favoreçam a criatividade e a inovação e levando-os a questionar suposições, à reformulação problemas e a abordar as situações de novas maneiras (Bass et al., 2006; Eisenbach et al., 1999; Kearney et al., 2009; Shao et al., 2006).

Os líderes transformacionais podem contribuir para a redução de custos, para um acréscimo na qualidade dos serviços prestados pela organização e para acelerar no cronograma. Com esta liderança, os colaboradores têm tendência para expressar emoções mais positivas (Bono et al., 2007) e estas estão associadas a vários resultados positivos, incluindo o bem-estar e o melhor desempenho no trabalho (Lyubomirsky et al., 2005). Além disso, está ligado a maiores níveis de compromisso organizacional (Shamir et al., 1983) e de produtividade (Howell et al., 1993).

Já o estilo de liderança transacional desenvolve-se a partir do processo de troca entre líderes e subordinados, em que o líder recompensa os segundos e motiva-os a identificarem-se com a visão, sacrificando os próprios interesses em prol dos do grupo ou organização (Bass, 1985). A liderança transacional tem potencial para influenciar as crenças, atitudes e intenções dos membros relativamente a mudanças necessárias e auxilia a implementá-las com sucesso. Também cria uma base para o relacionamento entre líderes e seguidores através da especificação de expectativas, esclarecimento de responsabilidades, negociação de contratos, pelo reconhecimento e pela atribuição de recompensas para alcançar o desempenho esperado (Bass, 1985). Neste estilo de liderança considera-se haver dois subtipos, a liderança ativo-transacional e a passivo-transacional. Os líderes do tipo ativo-transacional oferecem recompensas extrínsecas justas e ações corretivas ou restrições, necessárias para incentivar os subordinados a trabalhar melhor (Walumbwa et al., 2008), tendem a focar-se nas discussões em equipa por meio de regras positivas de conduta, aumentando assim a satisfação nos relacionamentos dos participantes (Kotlyar et al., 2011). Pode levar à conquista de confiança, a um maior nível de compromisso e de esforço por parte dos subordinados (Connelly e Ruark, 2010). Já os líderes do tipo passivo-transacional tentam impor pressão sobre os subordinados através da punição para atingir os objetivos esperados (Podsakoff et al., 2006). De referir neste

subtipo, está o facto de os estudiosos sustentarem que o medo das sanções impede a criatividade dos subordinados e reduz a satisfação no trabalho (Bono e Judge, 2004).

No estilo *laissez-faire* os líderes podem evitar a interação pessoal e a intervenção, mesmo em questões críticas, delegando a autoridade aos subordinados de modo a criar uma atmosfera livre (Bass et al. 1997). Pretende estabelecer relações colaborativas de longo prazo (Nzekwe-Excel et al., 2010), enquanto a partilha justa e equitativa de interesses aumenta a motivação intrínseca dos participantes para colaborar com sucesso (Eriksson, 2010).

2.4- A inteligência emocional e a liderança em organizações não lucrativas

Lane e Wallis (2009) defendem que a vantagem institucional das organizações sem fins lucrativos vem da função de liderança, que é crucial para lidar com diferentes graus de compromisso e com mudanças constantes e necessárias para a viabilidade a longo prazo de uma ONL. As capacidades para perceber e expressar emoções podem estar positivamente relacionadas com o surgimento da liderança (Kellett et al., 2002, 2006; Offermann et al., 2004; Wolff et al., 2002). Algumas teorias de liderança referem a inteligência emocional e social como muito importante para líderes e gestores, pois as complexidades cognitivas e comportamentais juntamente com a flexibilidade, são características importantes de líderes competentes. Goleman (1998) observou que os melhores líderes corporativos, embora diversificados nos seus estilos de liderança, partilham características de autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais. Essas habilidades semelhantes às que caracterizam a inteligência emocional, permitem aos líderes das organizações não lucrativos julgar o impacto não só das suas decisões, mas também da maneira através da qual essas decisões são tomadas (Goleman, 2001; Boyatzis et al., 2000).

O líder de uma organização sem fins lucrativos é confrontado com a responsabilidade de tomar a melhor decisão para alcançar ou promover a missão, além disso, estes líderes vêm-se forçados a desempenhar várias funções em simultâneo, têm de gerar inspiração, promover o desenvolvimento dos colaboradores e agir como um agente de mudança (Lane et al., 2009).

Fornecer inspiração é um papel crucial de um líder de uma organização sem fins lucrativos, para induzir as partes interessadas a assumir compromissos a longo prazo, e motivar os colaboradores com vista ao alcance dos objetivos da organização. Como agente de mudança, é confrontado com os numerosos desafios de sustentar e facilitar as mudanças regulatórias, económicas e tecnológicas, que forçaram estas organizações a adaptarem-se rapidamente (Nadler et al., 1990). A capacidade de avaliar os potenciais resultados emocionais e as reações relativamente às decisões tomadas, podem capacitar os líderes das organizações não lucrativas a prever as emoções dos afetados pelas decisões, aumentando a probabilidade de tomar uma

decisão cujo resultado será positivo (Hess et al., 2013). Tichy e Devanna (1986) notaram que a liderança perante situações de mudança envolve puxar uma organização para o futuro, envolve criar uma visão positiva do que a organização se pode tornar e ao mesmo tempo fornecer apoio emocional aos indivíduos durante o processo de transição. A capacidade de gerir conflitos é fundamental tanto para o processo como para o resultado das decisões, exigindo que os líderes das organizações não lucrativas exerçam habilidades emocionais, ao mesmo tempo que tentam orientar as mudanças necessárias (Harrison et al., 2012; 2013)

iniciar e gerir a mudança organizacional requer que o líder de organizações sem fins lucrativos tome decisões com base na lógica e na emoção, uma habilidade que requer inteligência emocional. Líderes emocionalmente inteligentes dentro do ambiente das organizações sem fins lucrativos reconhecem seus pontos fortes e fracos e cercam-se daqueles que mitigam ou complementam esses atributos (Hess et al., 2013). O estudo de Moore (2014) descreve os ativos culturais de entidades sem fins lucrativos como sendo únicos e concluiu que os pontos fortes dessas entidades incluem um clima de trabalho com elevados níveis de inteligência emocional. Os líderes emocionalmente inteligentes de organizações não lucrativas são movidos por recompensas para além do ganho monetário, utilizam habilidades de autogestão para estabelecer um registo consistente das realizações e ao mesmo tempo possuem um controlo emocional que usam para ganhar a confiança dos participantes internos e externos (Hess et al., 2013).

Uma meta-análise feita por Lowe et al. (1996) com os resultados de trinta e nove estudos, descobriu que o carisma, a consideração individualizada e a estimulação intelectual estavam relacionadas à inteligência emocional, sugerindo assim, uma ligação entre estes conceitos. Os comportamentos de liderança transformacional correlacionaram-se mais fortemente com a inteligência emocional que os da liderança transaccional (Chatterjee et al., 2015). Sunindijo et al. (2007) concluíram que os gestores com maior IE preferem uma comunicação aberta e estilos proativos de liderança. As competências para coordenar a interação social e fortalecer a gestão da equipa permite aos líderes gerar novas ideias e facilitar a colaboração (Polychroniou, 2009).

Sosik e Megerian (1999) avaliaram as relações entre inteligência emocional, liderança transformacional e eficácia e descobriram que os gestores classificados pelos subordinados como líderes mais eficazes possuíam aspetos de inteligência emocional mais elevados. Buford (2001), através do uso de uma perspetiva de modelo misto de inteligência emocional, encontrou uma relação entre inteligência emocional e liderança transformacional. A liderança transformacional apresentou efeitos positivos importantes sobre a criatividade a nível individual, que está associada à inovação organizacional (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) e que pode influenciar o desempenho (García-Morales et al., 2012; Hitt & Tyler, 1991) e a rentabilidade (Kim et al., 2012; Prentice, 2016; Tsai e Lee, 2014; Vratskikh et al., 2016).

Tendo em conta todas estas informações referidas anteriormente, consideramos extremamente relevante identificar os níveis de inteligência emocional dos líderes das instituições não lucrativas e procurar identificar as relações que se estabelecem entre os níveis de inteligência emocional e os estilos de liderança adotados pelos líderes.

Dependendo o sucesso das ONL da capacidade de resposta aos desafios colocados pela envolvente contextual, capacidade esta relatada como superior nos líderes transformacionais de entidades que visam o lucro, será interessante identificar os estilos de liderança prevalentes nos líderes das ONL, em especial verificar a relevância assumida pelo estilo de liderança transformacional.

Podendo subsistir conjuntamente líderes remunerados e líderes não remunerados também será crucial identificar se existem diferenças relevantes entre ambos, no que diz respeito ao nível de IE e ao estilo de liderança escolhido devido por exemplo às suas diferenças de disponibilidade.

Capítulo 3- Metodologia

Na metodologia o investigador descreve toda a operacionalização do estudo, tem como objetivo orientar o leitor para o modo como foram obtidos os dados, no sentido de encontrar respostas para a problemática definida, para os objetivos propostos e para testar as questões e hipóteses da investigação formuladas (Fortin, 2009). Nesta parte descreve-se a amostra selecionada e quais foram os procedimentos de amostragem, nomeadamente os critérios de inclusão e exclusão dos participantes, locais para angariar participantes e método de amostragem que se pretendem utilizar para selecionar os participantes que constituem a amostra. Além disso, também é esclarecido quais os instrumentos utilizados para a recolha de dados e quais as técnicas metodológicas e os instrumentos de mensuração efetuados.

3.1- Modelo e hipóteses em investigação

Considerando a problemática em investigação e os objetivos que se pretendem atingir, seguidamente formulam-se as hipóteses em investigação, com a devida sustentação na literatura. As hipóteses são declarações não confirmadas, que enunciam as relações previstas entre duas ou mais variáveis.

Apesar da inteligência emocional ter sido largamente estudada no campo lucrativo, tal não acontece para o não lucrativo. Como fazia sentido fazer uma comparação dos níveis de inteligência emocional dos indivíduos remunerados com o dos não remunerados, decidiu-se não utilizar os estudos existentes do campo lucrativo como base para os remunerados porque para fazer uma comparação com validade, os dados teriam de ter sido obtidos através das mesmas medidas. Além disso poderia não ser fácil fazer uma extrapolação de dados que foram obtidos por outros investigadores e cujos dados poderíamos não ter acesso por completo. Assim, decidiu-se estudar os líderes organizações não lucrativas tanto remunerados como não remunerados e fazer uma comparação dos níveis apresentados de inteligência emocional.

Não tendo sido encontrada literatura como grande referência, elaborou-se a primeira hipótese desta dissertação.

Hipótese 1: Os líderes não remunerados das ONL apresentam maiores níveis de IE do que os assalariados.

Considerou-se que também faria sentido se considerar a variável do género do líder com a inteligência emocional e verificar a presença de algum padrão a esse nível. Depois de analisar a literatura chegou-se à conclusão que os resultados dos estudos diferiam de investigador para

investigador e também de acordo com o instrumento escolhido para a recolha dos dados. Em variados estudos, por exemplo no de Goldenberg et al. (2006), de Schutte et al. (1998) e de Van Rooy et al, (2005), o nível de inteligência emocional das mulheres foi considerado como sendo superior ao dos homens. Nestes estudos as mulheres também obtiveram melhores pontuações de inteligência emocional no modelo misto de medição da Inteligência emocional. Também Baer et al, (2008) e Ma (2009), verificaram que os homens demonstravam níveis ligeiramente inferiores de criatividade. Nos estudos de Brackett et al. (2003), de Brody et al. (1993, 2000) e de Charbonneau et al. (2002), as mulheres pontuaram mais que os homens nos testes baseados em habilidades como a escala de Schutte et al. (1998).

Já o estudo de Chu (2002), revelou que os indivíduos do género masculino tinham níveis de inteligência emocional superiores ao feminino, tanto na gestão e expressão das emoções como nas capacidades sociais. Também Kaneez (2006) sugeriu a existência de diferenças significativa entre os géneros em algumas das subescalas de inteligência emocional, nomeadamente na assertividade, independência, tolerância à tensão e no controlo dos impulsos, fatores estes que obtiveram classificações mais elevadas para o género masculino. No estudo de Ahmad et al. (2009) os homens mostraram maior assertividade, autorreconhecimento, maior independência e um maior nível de adaptação na gestão, que as indivíduos do género feminino.

Outros autores, mostraram que as mulheres têm melhores habilidades para relacionamentos interpessoais do que os homens, enquanto os homens têm melhores habilidades para lidar com a tensão que as mulheres (Bar-On, 2006; Bar-On et al., 2000). No estudo de Petrides & Furnham (2000), em que foi utilizado o modelo de traço, as mulheres pontuaram mais que os homens nas dimensões de habilidades sociais, mas os homens pontuaram mais do que as mulheres globalmente. Em contraste, no estudo de Dawda e Hart (2000) em que utilizaram o Inventário de Quociente Emocional (EQ-i), um instrumento de medida de modelo misto, não foram encontradas diferenças entre os níveis de inteligência emocional entre homens e mulheres. Com a diferença de resultados evidenciada anteriormente e tendo em conta o instrumento de recolha de dados que irá ser utilizado, e que será enunciado posteriormente, decidiu-se a elaboração da seguinte hipótese:

Hipótese 2: Os níveis de inteligência emocional dos líderes das Organizações Não Lucrativas dependem do género do/a líder.

Considerou-se que seria também relevante avaliar a relação entre o nível de inteligência emocional e a formação dos líderes. Novamente após alguma pesquisa, verificou-se que esta relação também tinha sido pouco estudada na literatura. Os artigos encontrados focavam-se na integração da inteligência emocional nas escolas, o ensino e estímulo da inteligência emocional na vida quotidiana e profissionalmente e as diferenças nos níveis de inteligência emocional ao longo da vida.

O facto de não se ter encontrado investigações sobre a relação entre o nível de inteligência emocional com o grau de formação de indivíduos foi bastante surpreendente. Considerando a larga escala de estudos que abordavam principalmente sobre a relação dos níveis de inteligência emocional com o gênero, seria de supor que este assunto também fosse abordado pelo menos como indicador dos dados demográficos da amostra. O único estudo encontrado sobre estas variáveis foi feito por Arla L. Day e Sarah Carrol em 2003, que estudaram os níveis de inteligência emocional em alunos universitários através do MCEIS, e que pretendia fazer a ligação entre os níveis de inteligência como preditor do desempenho. Nesse estudo o número de anos na universidade foi considerado como uma variável demográfica, os investigadores verificaram aqui que os indivíduos que já tinham passado mais anos na universidade tendiam a ser melhores a perceber, gerir e integrar emoções. De notar que uma limitação para este resultado é o facto de amostra desse estudo ter sido exclusivamente alunos universitários, não fazendo a ligação das diferenças de IE entre indivíduos com diferenças académicas acentuadas.

Construiu-se a terceira hipótese da seguinte maneira:

Hipótese 3: Os níveis de inteligência emocional dependem dos níveis de formação dos líderes.

Outra variável que se considerou como potencialmente interessante foi a idade dos líderes. No estudo de Fariselli, et al. em 2016 intitulado de “*Age And Emotional Intelligence*” foi utilizada uma amostra de 405 americanos entre os 22 e os 70 anos de idade para avaliar a sua inteligência emocional. Os investigadores concluíram que algumas componentes de inteligência emocional aumentavam com a idade e outros não. Neste estudo os investigadores consideraram como componentes da inteligência emocional a consciência do próprio, a autogestão e a auto direção. Apesar destas componentes não serem as mesmas das que serão usadas neste estudo, os investigadores verificaram que a idade previa ligeiramente a consciência do próprio e a auto direção, e que os indivíduos de faixas etárias superiores obtiveram pontuações mais elevadas de IE global que os mais jovens. Duas subcomponentes da consciência do próprio que consideraram foram a característica de empatia e os objetivos nobres, que também obtiveram pontuações superiores nas faixas etárias mais avançadas e demonstrando que a idade previa ligeiramente estes indicadores. Já a auto direção não mostrou esta relação.

O estudo de Fernández-Berrocal et al., em 2012 incluiu a idade como um dado demográfico da sua amostra para verificar os pressupostos de que as mulheres têm níveis de inteligência emocional superior à dos homens. Neste estudo, os investigadores concluíram que as diferenças relatadas entre os géneros se deviam completamente à idade para os ramos de IE considerados, e para a pontuação global de inteligência emocional. De maneira a verificar a possível relação existente entre a variável de inteligência emocional e a faixa etária do líder, formulou-se a quarta hipótese da seguinte maneira:

Hipótese 4: Os níveis de inteligência emocional dependem da faixa etária dos líderes.

Outro indicador que se considerou que poderá ter relevância, foi a relação entre a antiguidade do líder na organização e o seu nível de inteligência emocional. Pela análise da literatura existente, verificou-se que esta relação não recebeu muita atenção por parte dos académicos, não tendo sido encontrado literatura suficientemente relevante para incluir nesta parte. Com o fim de colmatar esta lacuna, foi construída a quinta hipótese desta dissertação:

Hipótese 5: Os níveis de inteligência emocional dependem da antiguidade dos líderes na organização.

Considerando os diversos estilos de liderança, destacam-se os estilos: transformacional, transaccional e *laissez-faire*. No estilo de liderança transformacional os líderes promovem um senso coletivo de missão, para gerar uma visão estimulante e inspiradora que eleve a moral e a motivação dos seguidores (Bass, 1985; Densten, 2002, Wang et al., 2005). No estilo de liderança transaccional ocorre um processo de troca em que o líder recompensa os subordinados e motiva-os a identificarem-se com a visão, sacrificando os próprios interesses em prol dos do grupo ou organização (Bass, 1985). No estilo *laissez-faire* os líderes delegam a autoridade aos subordinados de modo a criar uma atmosfera livre e estabelecendo relações colaborativas a longo prazo (Bass et al. 1997; Nzekwe-Excel et al., 2010).

Tendo em conta a natureza não lucrativa destas instituições, o estilo Transaccional não parece relevante neste contexto, pelo menos para os líderes não remunerados. Para os líderes do não lucrativo as recompensas materiais não deverão ser o motivo pelo qual colaboram nestas instituições, visto que por norma estes líderes não recebem uma remuneração financeira, provavelmente a prática destas atividades devem-se ao bem-estar que deverá surgir como resultado de auxiliar uma causa considerada nobre.

Tendo em conta as restrições de recursos financeiros e materiais, características destas organizações, o estilo de liderança *laissez-faire* também não parece adequado visto que a liberdade e a falta de controlo associada poderá fazer com que os recursos não sejam maximizados em prol dos objetivos organizacionais, para além de poder provocar uma dispersão relativamente ao cumprimento destes.

Sendo as atividades das organizações não lucrativas consideradas como ações nobres, de auxílio a causas que são alvo de preocupação social, supõe-se que o estilo de liderança transformacional seja o mais utilizado tendo em conta que apela aos valores intrínsecos dos indivíduos. Este estilo de liderança lembra frequentemente os colaboradores dos motivos pelos quais a organização faz o que faz e cria nos colaboradores uma ligação afetiva mais forte para com a causa que a organização trata e para com a organização em geral. Assim, apresenta-se formulada a sexta hipótese.

Hipótese 6: O estilo de liderança transformacional assume maior relevância nas Organizações Não Lucrativas, do que o estilo transaccional e o estilo *laissez-faire*.

Uma variável que pela análise da literatura parece relevante neste estudo é o género do líder, no sentido de verificar se apresenta padrões no que toca ao estilo de liderança escolhido. A relação entre as duas variáveis já foi estudada variadas vezes no campo lucrativo por diferentes investigadores, mas os resultados e as conclusões a que os vários chegaram não apresentam grande consenso.

Eagly e Johnson (1990) realizaram uma meta-análise baseada em 162 relatórios de estudos que forneciam dados sobre os estilos de liderança de homens e mulheres. Estes relatórios eram o resultado de estudos experimentais e da avaliação de líderes emergentes e formalmente definidos. Através da análise destes relatórios, estes investigadores verificaram que as líderes do género feminino tendiam a ter um estilo de liderança mais transformacional que os do masculino, ou seja, preferiam liderar de forma mais democrática e participativa. Apesar de neste estudo referirem estilos de liderança diferentes dos utilizados nesta investigação, Eagly e Johnson (1990) verificaram que os homens eram mais propensos a usar estilos de controlo autocrático comparativamente com as mulheres, que preferiam uma liderança com um estilo mais interpessoal. Este facto foi mais evidente nos relatórios experimentais e de avaliação de líderes emergentes, através dos quais também verificaram que os homens tinham mais tendência a emergir como líderes que as mulheres. Nos estudos de avaliação de líderes formalmente constituídos, não foram encontradas diferenças entre os estilos de liderança escolhidos entre ambos os géneros.

Carless (1998) e Druskat (1994) também sugeriram que a liderança transformacional pode ser um estilo mais feminino de liderança. Os estilos típicos de liderança das mulheres tendem a ser mais transformadores do que os dos homens (Bass et al., 1996).

No estudo de Komives (1991) fez-se uma avaliação das características de liderança transformacional - influência idealizada, motivação inspirada, estimulação intelectual e consideração individualizada, em líderes transformacionais dos dois géneros. Neste estudo não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre estas características exceto para a estimulação intelectual, na qual os homens obtiveram classificações significativamente mais altas que as mulheres. Enquanto os homens atribuíam ao estilo de liderança transformacional o seu uso de poder, as mulheres atribuíam-no ao estabelecimento de relações (Komives, 1991).

No estudo de Barbuto Jr, et al. (2007), os investigadores pretendiam estudar o género, idade, nível de educação e a relação destas variáveis com o estilo de liderança. Para tal selecionaram 56 líderes de variadas organizações e 236 seguidores, que responderam ao *Multi-factor Leadership Questionnaire* e ao *Yukl's Influence Behavior Questionnaire* (IBQ). Neste estudo não encontraram efeitos significativos do género sobre as classificações de liderança transacional e transformacional, no entanto as mulheres foram classificadas como significativamente mais utilizadoras de táticas de pressão que os homens.

Em 2003 Eagle et al. fizeram outra análise de estudos feitos sobre a relação entre o género e o estilo de liderança, em que se concluiu que as líderes femininas eram mais transformacionais do que os líderes masculinos. As líderes apresentaram menor adesão à gestão passiva, mas

também empregavam mais comportamentos de recompensa (uma componente da liderança transacional) comparativamente com os líderes do gênero masculino (Center for Leadership Studies, 2000b; Lowe e cols., 1996). Além disso, o gênero feminino apresentou valores mais elevados nas subescalas transformacionais de carisma e de Influência Idealizada, enquanto os líderes do gênero masculino tiveram pontuações mais elevadas na escala de liderança *laissez-faire*.

Tendo sido apresentada a divergência nos resultados e conclusões entre alguns estudos feitos por diferentes investigadores, concordou-se que faria sentido verificar se existe ou não um padrão entre os gêneros do líder e o estilo de liderança que utilizam nas organizações não lucrativas. Considerando que a natureza das instituições é diferente das dos estudos apresentados, os resultados obtidos poderão vir a ser surpreendentes. Formulou-se a sétima hipótese.

Hipótese 7: Os estilos de liderança observados nas Organizações Não Lucrativas dependem do gênero do líder.

Também se considerou relevante analisar se o nível de formação do líder afetaria de alguma forma o estilo de liderança escolhido, pois após ter sido efetuada alguma pesquisa verificou-se que a relação entre estas variáveis não foi largamente estudada pela comunidade científica.

O estudo de Barbuto Jr. et al (2007), pretendia estudar a relação entre gênero, idade e nível de instrução do líder com o estilo de liderança. O nível de instrução do líder produziu um efeito significativo principalmente na percepção dos seguidores sobre os comportamentos transacionais e/ou transformacionais do líder. Os líderes com um grau de instrução mais avançado exibiram uma classificação mais elevada na subescala de consideração individualizada. No entanto o grau de formação dos líderes não mostrou nenhum efeito significativo sobre as classificações nas táticas de influência.

As líderes do gênero feminino com não mais que o ensino médio, foram percebidas pelos seguidores como mais utilizadoras de táticas de pressão e como mais favorecedoras de gestão por comportamentos e exceção, comparativamente aos homens com o mesmo nível de instrução estes foram percebidos como mais utilizadores do apelo transformacional e inspirador, da influência idealizada, da estimulação intelectual e dos comportamentos individualizados.

Ainda assim, tendo em conta a escassa pesquisa entre a relação do nível de formação e o estilo de liderança escolhido, decidiu-se formular a oitava hipótese da seguinte forma:

Hipótese 8: Os estilos de liderança observados nas Organizações Não Lucrativas dependem dos níveis de formação dos líderes.

Também relativamente aos estilos de liderança, considerou-se que poderia ser relevante verificar se existem diferenças entre o estilo escolhido e a faixa etária do líder.

O estudo de Titus Oshagbemi, em 2004 recolheu dados sobre o estilo de liderança numa amostra de 400 gestores do Reino Unido. Os resultados sugeriram que os gestores mais jovens e mais velhos tinham perfis diferentes no que dizia respeito ao seu estilo de liderança consultiva e participativa. Os gestores de faixas etárias superiores consultavam mais e preferiam uma maior participação, comparativamente aos gerentes mais jovens. No entanto, os dois grupos de gestores praticavam estilos de liderança diretiva e de delegação quase no mesmo grau, sendo a diferença de idade apenas relevante para a influência idealizada. Já no estudo de Barbuto, et al. em 2007. Falado já anteriormente, com uma amostra de 56 líderes e 234 seguidores que responderam *Multi-factor Leadership Questionnaire* e ao *Yukl's Influence Behavior Questionnaire*, não se encontrou diferenças significativas no que toca para a idade ao estilo de liderança utilizado.

Com o intuito de investigar esta questão, formulou-se a nona hipótese da seguinte maneira:

Hipótese 9: Os estilos de liderança observados nas Organizações Não Lucrativas dependem da faixa etária dos líderes.

Outro indicador que se considerou que poderia ter relevância foi a relação entre o número de anos em que o colaborador tinha atividade na organização não lucrativa com o estilo de liderança para o qual tinha maior predisposição. Surpreendentemente não foi encontrada literatura que nos desse um suporte para este tema. No sentido de respondermos a esta questão, formulou-se a décima hipótese da seguinte maneira:

Hipótese 10: Os estilos de liderança observados dependem da antiguidade dos líderes na organização.

Finalmente, para a décima primeira e última hipótese desta investigação, decidiu-se fazer a ligação entre as principais variáveis deste estudo: o nível de inteligência emocional dos líderes das organizações não lucrativas e o estilo de liderança escolhido por estes líderes.

É amplamente aceite que a liderança é um processo carregado de emoção, os líderes com empatia que conseguem gerir as próprias emoções, são mais eficazes no local de trabalho do que os que não o fazem (Antonakis, et al., 2009). Sosik e Megerian (1999) avaliaram as relações entre inteligência emocional, liderança transformacional e eficácia. Descobriram que os gestores classificados pelos subordinados como líderes mais eficazes possuíam aspetos de inteligência emocional mais elevados. Corona (2010) afirmou que a inteligência emocional e a liderança transformacional estão positivamente correlacionadas. A clareza emocional e o reparo emocional estão altamente correlacionados à liderança transformacional, a clareza emocional e o reparo emocional dos indivíduos predizem até que ponto estes são líderes transformacionais (Lopez-Zafra, 2012).

A elevada capacidade de IE tem potencial para desenvolver nos trabalhadores um maior grau de criatividade no seu desempenho, a partir da facilitação das atividades cognitivas destes, do

seu raciocínio para o processo de tomada de decisão e de resolução de problemas (Jafri et al., 2016). As estratégias de liderança transformacional ajudam a promover um clima inovador, tratando diretamente as necessidades e motivações intrínsecas dos colaboradores (Sarros, et al., 2008) e do planeamento estratégico (Leban & Zulauf, 2004), sugerindo uma ligação lógica entre inteligência emocional e liderança (Lopez-Zafra, 2012).

Mandell e Pherwani (2003) apontaram que a inteligência emocional prediz a liderança transformacional independentemente do gênero. Os líderes com elevados níveis de IE tendem a criar uma atmosfera de comunicação mais aberta e a escolher comportamentos positivos que criam um incentivo emocional para os membros da equipa, promovendo ainda mais a satisfação e colaboração. (Zhang et al., 2017).

Num estudo de Lopes Côté e Salovey (2002), os indivíduos com elevada capacidade de regulação emocional foram avaliados por outros como sendo mais visionários e com maiores capacidades de liderança, comparativamente com os indivíduos com baixa capacidade de regulação emocional.

As habilidades emocionais do modelo dos quatro ramos mentais de Mayer e Salovey (1997) para a definição de IE - *compreender as próprias emoções e as alheias, aplicar emoções para a facilitação cognitiva, perceber informações emocionais e controlar as próprias emoções e as dos outros*; podem ser importantes na liderança transformacional porque pode ser difícil inspirar, motivar, estimular e mostrar consideração individual, sem a capacidade de avaliar e expressar, com precisão, as próprias emoções nos outros (Kupers, et al., 2006; Lindebaum, et al., 2010);

Os comportamentos de liderança transformacional correlacionaram-se mais fortemente com a inteligência emocional que os da liderança transacional (Chatterjee et al., 2015).

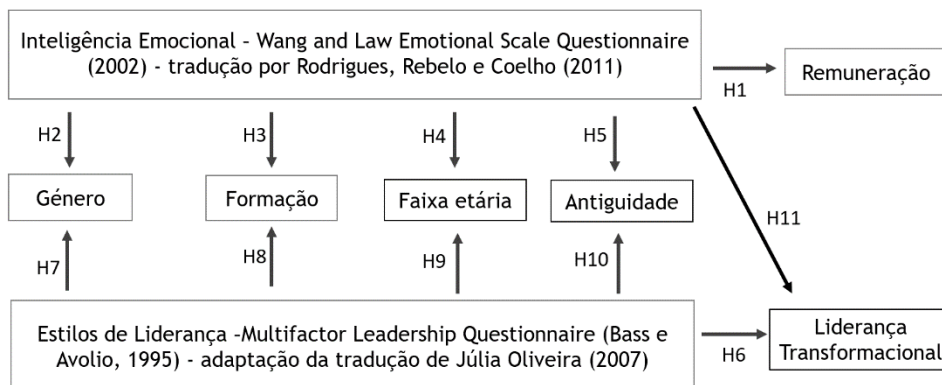
Assim, pelo que foi sustentado na literatura elaborou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 11: Quanto mais elevados os níveis de inteligência emocional, maior será a predominância do estilo transformacional.

Na figura seguinte está representado o modelo de investigação deste estudo. A partir do Questionário WLEIS - *Wang and Law Emotional Intelligence Scale* obter-se-á as classificações de Inteligência emocional dos líderes da amostra. A partir desse mesmo questionário, irá verificar-se se existem padrões nas pontuações de inteligência emocional entre líderes remunerados versus voluntários (hipótese 1), de acordo com o género dos líderes (hipótese 2), as suas habilitações académicas (hipótese 3), faixa etária (hipótese 4) e conforme a antiguidade do líder na organização (hipótese 5). Através do *Multifactor Leadership Questionnaire* irão ser recolhidos dados sobre as pontuações destes líderes no estilo de liderança transformacional, transacional e *laissez faire*. Assim, conseguir-se-á obter informações para se verificar se o estilo de liderança transacional é o que efetivamente tem maior peso (hipótese 6), se existem padrões

nas pontuações de acordo com o género do líder (hipótese 7), de acordo com a sua formação (hipótese 8), a sua faixa etária (hipótese 9) e de acordo com a antiguidade destes indivíduos na organização (hipótese 10). Finalmente, através de uma regressão irá procurar-se perceber se quanto mais elevada a pontuação de inteligência emocional, maior é a classificação e predominância do estilo de liderança transformacional (hipótese 11).

Figura 1 - Modelo do desenho de investigação.



Fonte: Elaboração própria.

3.2. Tipo de estudo e mensuração das variáveis

3.2.1. Tipo de Estudo

Após a determinação da problemática a servir de base ao presente estudo, foi feita uma recolha de dados secundários externos em materiais publicados e em bases de dados académicas eletrónicas, acerca de tudo o que existia relacionado com as variáveis em investigação. Os dados secundários são dados que foram recolhidos por investigadores com outros motivos que não o problema em causa. Depois da verificação dos estudos existentes, verificou-se que não existia estudos que investigassem a relação de inteligência emocional e com os estilos de liderança no contexto não lucrativo. Assim, considera-se que o presente estudo irá trazer valor à comunidade científica. Tendo em conta os objetivos de investigação e as hipóteses formuladas, fez sentido que a opção por um estudo de natureza quantitativa, com a recolha de dados primários, isto é, obtidos com o propósito específico de dar resposta ao problema de investigação que temos em mãos. O objetivo dos estudos quantitativos é quantificar dados e generalizar os resultados da amostra para uma população. É precisamente isso que se pretende fazer neste trabalho, ao recolher os dados relevantes das Organizações Não Lucrativas e, se possível, fazer a extrapolação dos resultados para as Organizações Não Lucrativas, a nível nacional ou até internacionalmente. Esta abordagem permite uma recolha de dados estruturada, que gerará dados para serem avaliados recorrendo à estatística. Uma abordagem

quantitativa permite uma investigação objetiva das semelhanças e diferenças das percepções existentes e uma análise estatística dos dados numéricos (Mays, 2007).

Além de quantitativo, este estudo também terá uma fase descritiva, porque o objetivo de parte do estudo é descrever as características da amostra nas variáveis escolhidas, mas também determinar o grau de associação das variáveis, foi feita uma formulação de hipóteses específicas e também existe um desenho pré-planeado e estruturado para a recolha dos dados através da utilização de questionários com credibilidade já comprovada.

3.2.2. Seleção dos Casos

Para uma melhor compreensão da relação entre as variáveis-chave, decidiu-se que a unidade de análise seriam as ONL, especificamente os seus funcionários, tanto voluntários como remunerados. Assim, através dos casos estudados, irá ser possível fazer uma comparação entre os níveis de inteligência emocional dos trabalhadores remunerados e trabalhadores não remunerados, analisando-se se existem efetivamente diferenças ou não, permitindo analisar no geral qual o estilo de liderança que priorizam.

Como tarefas desenvolvidas conta-se o contato feito com ONL's que atuassem em vários âmbitos sociais, via correio eletrónico. Foram solicitadas 483 organizações não lucrativas portuguesas, para a participação neste estudo, nos quais se exigia como requisito de participação, o questionário ser respondido apenas por colaboradores com cargos de liderança ou com algum tipo de responsabilidade por outros. Estas organizações tanto eram IPSS's, como associações ou ONG, escolhidas priorizando a localização de Lisboa, mas ainda assim um pouco aleatório e sem necessariamente essa restrição. Não me foi possível medir com exatidão quantas destas organizações responderam ao questionário, apesar de algumas me terem respondido por *email* que concordavam em participar.

3.2.3. Instrumentos de recolha de dados e métodos de análise utilizados

Segundo Fortin (2009), o processo de recolha de dados consiste em recolher de forma sistemática a informação desejada junto dos participantes, com a ajuda dos instrumentos de medida recolhidos para este fim. O desenho da pesquisa detalha os procedimentos para a obtenção da informação necessária para estruturar ou resolver problemas.

Respeitando os objetivos definidos para este estudo, optou-se por fazer uma junção de dois questionários já utilizados variadas vezes por vários investigadores, tanto no contexto nacional como no mundial, e que por esse motivo têm a validade e a credibilidade exigida. Um questionário é um conjunto formalizado de questões para obter informações dos respondentes, que deve traduzir a informação necessária num conjunto de questões específicas que os indivíduos possam responder, deve motivar o respondente de forma a este cooperar e completar o questionário e deve minimizar o erro de resposta. Além disso também se fizeram questões

para a recolha de dados sociodemográficos, variáveis relevantes para algumas das hipóteses formuladas.

No início do questionário faz-se uma introdução geral na qual se descrevem os objetivos do estudo, garantindo-se a confidencialidade das respostas e agradecendo a colaboração dos respondentes. No início de cada secção do questionário acrescentaram-se as instruções para o seu preenchimento. As respostas a este instrumento de investigação foram dadas eletronicamente, em que indivíduos receberam o questionário construído com o *Google Forms* seu correio eletrónico geral da organização e depois partilhado internamente. Para além de este instrumento ser prático para o respondente também facilita o processo de análise das respostas. O uso deste método também permitiu que os sujeitos responderem ao questionário fora do horário trabalho se o considerassem mais conveniente. Das organizações que decidiram participar neste estudo, foram elas mesmas que geriram quem dentro da Organização preenchia o requisito de liderança.

A) Inteligência emocional

Tal como referido por Woyciekoski & Hutz (2009) existem duas maneiras através das quais se pode chegar ao nível de inteligência emocional de um indivíduo, através da medição objetiva do desempenho em determinadas tarefas e, o menos fiável, autorrelato conseguido através da resposta a questionários sobre as habilidades que o indivíduo acredita ter. Já Mayer, Caruso & Salovey (2000) acrescentam os métodos dos informadores, formando com as anteriores os três métodos fundamentais para avaliação da IE.

São vários os instrumentos reconhecidos pela comunidade científica para medirem os níveis de inteligência emocional, dos quais os mais relevantes e considerados atualmente com maior validade: o *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*, introduzido por Mayer et al. de 2002, o *Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*, de Bar-On em 1997, o *Schutte Self Report Inventory (SSRI)* de Schutte et al. em 1998 e o *Multi-factor Emotional Intelligence Scale (MEIS)* de 1998. Tendo em conta que para a aplicação de alguns destes questionários, é necessário preencher alguns requisitos exigidos pelos direitos de autor para obter a autorização de utilização, nomeadamente formação dos investigadores em Psicologia com a credencial pelas entidades em causa. Optou-se por uma adaptação em português da escala de Wong e Law (WLEIS) elaborada por Rodrigues, Rebelo, & Coelho (2011), este teste já foi testado no contexto português pelos investigadores anteriormente referidos, e por outros que se seguiram. Assim, considera-se que a forma de mensuração escolhida para obter os níveis de inteligência emocional dos trabalhadores das ONL é fiável. Esta escala permite a obtenção de dados sobre os níveis de inteligência emocional através do autorrelato, que para além de ser mais conveniente para quem vai aplicar e posteriormente tratar os dados, também requer um tempo de preenchimento inferior comparativamente com os testes de aptidão (Carmeli & Josnam, 2006). Como ilustrado na Tabela 2, o questionário de Wong e Law (WLEIS) é constituído por

dezasseis questões, dividida em quatro categorias: avaliação das próprias emoções, avaliação das emoções dos outros, uso das emoções e regulação das emoções.

Tabela 2: Estrutura do instrumento WLEIS

Categoria	Nº da questão
Avaliação e expressão das próprias emoções / <i>Self emotion Appraisals</i> (SEA)	1; 2;3;4
Avaliação e reconhecimento das emoções nos outros / <i>Others emotions Appraisals</i> (OEA)	5;6;7;8
Regulação das emoções do próprio / <i>Regulation of Emotions</i> (ROE)	9;10;11;12
Utilização das emoções para facilitar o desempenho / <i>Use of Emotions</i> (UOE)	13;14;15;16

Fonte: Elaboração própria.

As questões consistem em afirmações às quais os respondentes tem uma escala de Likert entre 0 e 6 para selecionarem a opção que melhor corresponde ao seu comportamento. A escala tem como opções: 0- nunca; 1- quase nunca/algumas vezes por ano; 2- raramente/uma vez por ano; 3- às vezes / algumas vezes por mês; 4- bastante/uma vez por semana; 5- frequentemente/algumas vezes por semana e 6 - sempre/todos os dias.

Segundo Wong e Law estas categorias convergem grandemente com a conceção do modelo e instrumento de Mayer e Salovey.

A avaliação e expressão das próprias emoções/*Self Emotion Appraisals (SEA)* reflete a aptidão individual de compreender as próprias emoções e a capacidade de as expressar de maneira a fazer-se perceber, sem sacrificar a naturalidade e autenticidade. A avaliação e reconhecimento das emoções nos outros/*Others' Emotion Appraisals (OEA)* diz respeito à aptidão do indivíduo para conseguir perceber e compreender as emoções dos outros indivíduos que constituem o seu ambiente, à sensibilidade relativamente a estas emoções e à antecipação de comportamentos. A regulação das emoções do próprio/*Regulation of Emotion (ROE)* está relacionada com a capacidade de regular as próprias emoções, de manter o autocontrolo emocional e de transitar facilmente estados emocionais com natureza negativa para estados afetivos positivos. Finalmente, a utilização das emoções para facilitar o desempenho/*Use of Emotion (UOE)* é a capacidade para utilizar as próprias emoções de modo a facilitar e alavancar o próprio desempenho.

Para o tratamento e análise dos dados obtidos irão ser utilizadas técnicas de estatística descritiva e de dispersão, nomeadamente médias, frequências absolutas e relativas, desvios-padrão. Além disso também irá ser usado o método de regressão linear para medir o nível de relação entre as várias variáveis e testes não paramétricos. A obtenção de todos estes dados será facilitada pelo uso do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*)

B) Liderança

Para o estudo da variável Liderança, aplicou-se o *Multifactor Leadership Questionnaire* - Questionário Multifactorial de Liderança (© Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio), com tradução e adaptação de Júlia Oliveira no âmbito da Dissertação de Mestrado, defendida na UCP - Porto, em julho de 2007. Este instrumento destina-se à identificação e aferição dos tipos de liderança e comportamentos de eficácia que estão fortemente ligados com o sucesso individual e organizacional (Alves, 2009).

O MLQ 5X *short* é um instrumento *standard*, amplamente traduzido e utilizado, composto por 45 itens organizados numa escala de *likert* com cinco pontos: 0 = Discordo Totalmente; 1 = Concordo Raramente; 2 = Concordo Algumas Vezes; 3 = Concordo Muitas Vezes e 4 = Concordo Totalmente; É feita uma média dos pontos obtidos sendo que para cada estilo de liderança, a pontuação máxima possível são 4 pontos. Optou-se por retirar os itens correspondentes aos resultados de liderança, reduzindo o questionário para 36 itens, com nove escalas e três grupos (Tabela 3).

Tabela 3 - Estrutura do instrumento MQL - Questionário Multifactorial de Liderança. Adaptação da tabela Matos P. (2012).

	Grupos	Escalas	Questões
Tipos de Liderança	Liderança Transformacional	Influência Idealizada (atributos)	10; 18; 21; 25
		Influência Idealizada (comportamentos)	6; 14; 23; 34
		Motivação Inspiracional	9; 13; 26; 36
		Estimulação Intelectual	2; 8; 30; 32
		Consideração Individual	15; 19; 29; 31
	Liderança Transacional	Recompensa pelos Objetivos Atingidos	1; 11; 16; 35
		Gestão por Exceção (ativa)	4; 22; 24; 27
	Liderança <i>Laissez - Faire</i>	Gestão por Exceção (passiva)	3; 12; 17; 20
<i>Laissez-Faire</i>		5; 7; 28; 33	

Fonte: Elaboração própria.

A análise dos dados obtidos no MQL será feita novamente recorrendo à estatística, mas desta vez com testes paramétricos. Perspetiva-se obter-se dados para avaliar a relação das variáveis estudadas através de ambos os questionários.

C) Variáveis sociodemográficas e socioprofissionais

Para esta investigação os dados demográficos da amostra são considerados bastante relevantes para testar algumas das hipóteses. Apresenta-se de seguida as características demográficas que se consideraram importantes incluir no questionário:

Idade/Grupo etário - Esta variável tem relevância para verificar se existe um padrão dos níveis de inteligência emocional e do estilo de liderança de acordo com a idade dos líderes. No estudo de Barbuo Jr et al., (2007) fizeram a relação entre as características sociodemográficas de líderes e o estilo de liderança escolhido e verificaram que quanto mais avançada a idade dos indivíduos, maior era a classificação do estilo transformacional e maior o nível de inteligência emocional, evidente principalmente para a estimulação intelectual e para a consideração individualizada. Existem mais estudos que afirmam que quanto mais avançada a idade maior a inteligência emocional dos indivíduos (ver por exemplo Mayer et al., 2000).

É esse fator que se pretende avaliar nesta investigação. Para questionar sobre a idade do respondente, categorizou-se o número de anos em intervalos: 21 aos 30 anos, dos 31 aos 40, dos 41 aos 50 anos, dos 51 aos 60 anos e com mais de 60 anos. Estes intervalos de idade foram os encontrados mais comumente para dissertações cujo instrumento de recolhas de dados era o questionário.

Género - Considerou-se que seria relevante questionar-se género do respondente para se compararem os níveis de inteligência emocional de ambos os géneros e se existe ou não predominância no estilo de liderança escolhido por algum deles.

Nesta secção, para se questionar o género dos respondentes optou-se pela colocação, como possíveis respostas apenas o género masculino e o feminino. De referir que alguns autores defendem que deverá haver uma terceira opção, nomeadamente um “não sei”, mas por motivos de simplificação optou-se nesta dissertação apenas as duas hipóteses convencionais até para facilitar a comparação com a literatura relevante.

Habilitações académicas - A valorização académica assume relevância neste estudo para se testarem-se existem diferenças nos níveis de IE e no estilo de liderança escolhido de acordo com as habilitações académicas do líder. Definiu-se como possíveis respostas: Ensino Básico, Ensino Secundário, Ensino Superior, Pós-Graduado / Mestrado, Doutoramento.

Vínculo Profissional - Questionar-se o vínculo profissional é necessário no sentido de se perceber se o respondente é ou não remunerado pela sua atividade nas organizações não lucrativas e se a sua colaboração com a organização é feita a tempo inteiro, ou se tem outra atividade, através da qual retira o seu principal meio de sustento. Esta informação será útil para testar se o nível de IE é maior para voluntários versus colaboradores remunerados ou vice-versa.

Para a estrutura desta questão optou-se por quatro alternativas de resposta: contrato por termo indeterminado, contrato a termo (certo ou incerto), prestação de serviços e voluntariado.

Categoria profissional - A definição conceptual da variável categoria profissional é considerada como a posição que o individuo ocupa na hierarquia da organização, esta variável será relevante para ter-se a informação se o respondente tem um cargo efetivo de liderança ou se é um líder emergente, que acaba por ter responsabilidade por outros colaboradores indiretamente. Para se obter esta informação fez-se uma pergunta não estruturada de resposta aberta.

Tempo de serviço - O tempo de exercício na profissão ou atividade voluntária na organização pode ser interessante no sentido de verificar se um líder com maior familiaridade com as causas sociais, nomeadamente as carências tratadas pelas organizações, poderá de algum modo afetar a forma como sentem mais fortemente empatia, verificar se têm uma maior sensibilidade e compreensão das emoções dos outros etc. Comparar os indivíduos que colaboram com as organizações há mais tempo versus menos tempo de maneira a averiguar se esse fator será ou não significativo para os indivíduos não terem desenvolvido da mesma forma essas capacidades. Para se questionar esta variável definiu-se como opção de resposta os intervalos: inferior a 5 anos, de 5 a 15 anos, de 15 a 25 anos e superior a 25 anos.

Tipo de organização - Finalmente, decidiu-se questionar em que tipo de organização o respondente colabora. Esta questão foi feita para facilitar o tratamento de dados e para servir como referência a outros estudos futuros que estudem a inteligência emocional e/ou os estilos de liderança em organizações não lucrativas por área ou setor de atividade em que esta se insere.

Capítulo 4- Apresentação e Discussão dos Resultados

Após a revisão da literatura, definição dos objetivos, das hipóteses e da identificação dos instrumentos que foram utilizados para recolher os dados, irá apresentar-se neste capítulo a análise dos dados recolhidos. O capítulo 4 desta dissertação está dividido em três partes. Na primeira parte irão ser estudadas as propriedades psicométricas da escala escolhida para recolher dados de Inteligência Emocional e da escala para recolher dados sobre os estilos de liderança focando na sua validade e distribuição dos dados obtidos. Na segunda parte apresenta-se uma análise descritiva, maioritariamente pela descrição da amostra. Finalmente, na terceira parte faz-se os testes estatísticos das hipóteses, de acordo com as características dos dados a que dizem respeito.

4.1. Propriedades Psicométricas e Paramétricas das Escalas

A avaliação das propriedades psicométricas das escalas através das quais se pretende recolher dados é essencial para assegurar que os instrumentos que irão ser utilizados têm viabilidade para responder aos objetivos do estudo e que permitem alcançar dados considerados fiáveis e de confiança. Para avaliar as qualidades psicométricas de qualquer instrumento de medida é necessário efetuar estudos de fidelidade e validade, que nos indicam o grau em que podemos generalizar os dados alcançados.

A) Fidelidade e validade

Para se ter a indicação da consistência da informação obtida é necessário fazer estudos de fidelidade. Vários estudos que usaram como instrumento a adaptação de Wong e Law *do Multifactor Emotional Intelligence Scale* relataram uma consistência interna sempre superior a 0.70 (ver Devonish et al., 2010; Cichy, et al., 2007; Ng, et al., 2007; Wong & Law, 2002). De acordo com Pestana & Gageiro (2014), um *Alpha Cronbach* com valores entre os 0.7 e 0.8 considera-se que a consistência interna razoável, entre 0.8 e 0.9 é considerada boa e superior a 0.9 é considerada muito boa.

Na Tabela 4 estão apresentados os resultados obtidos no *Alpha Cronbach* para as subescalas da inteligência emocional e para a inteligência emocional global. Pela análise da mesma tabela pode verificar-se que a avaliação e expressão das próprias emoções (SEA), a avaliação e reconhecimento das emoções nos outros (OEA) e a regulação das emoções no próprio (ROE) apresentam um *Alpha Cronbach* com valores entre 0.8 e 0.9. Estes resultados implicam que a consistência interna obtida é boa. Para a utilização das emoções para facilitar o desempenho

(UOE) e para a escala de inteligência emocional global, o *Alpha Cronbach* foi superior a 0.9, portanto a consistência é considerada muito boa. Assim, os resultados obtidos vão em conformidade com os resultados obtidos por outros investigadores que utilizaram a Escala de Inteligência Emocional Multifatorial, visto que o *Alpha Cronbach* obtido foi em todas as subescalas e na escala global da inteligência emocional, superior a 0.7.

Tabela 4 - *Alpha Cronbach* da IE e das respectivas subescalas.

Inteligência Emocional Global (N=96)	<i>Alfa de Cronbach</i>
SEA	0,811
OEA	0,841
ROE	0,802
UOE	0,906
IE Global	0,922

Fonte: Elaboração própria.

Este instrumento consiste em dezasseis afirmações às quais os respondentes respondem entre 0 e 6 conforme melhor reflita o seu caso pessoal. A escala tem como opções: 0- nunca; 1- quase nunca/algumas vezes por ano; 2- raramente/uma vez por ano; 3- às vezes / algumas vezes por mês; 4- bastante/uma vez por semana; 5- frequentemente/algumas vezes por semana e 6- sempre/todos os dias. As dezasseis questões são divididas em quatro categorias, cada uma com quatro questões. Assim, um indivíduo poderá atingir no máximo uma pontuação de 24 em cada dimensão e uma pontuação máxima de 96 no global. Na tabela 5 apresenta-se as pontuações médias dos indivíduos em cada subescala da IE e a pontuação média global da amostra. Pela análise desta tabela pode verificar-se que a SEA foi a dimensão que obteve na média a maior pontuação e que a UOE foi a dimensão com pior classificação. No que diz respeito ao desvio-padrão os estudos que utilizaram este instrumento de obtenção e mensuração de dados, obtiveram desvios-padrão sempre inferiores a 5%. Neste estudo as subescalas tiveram resultados que vêm em conformidade com os obtidos por outros investigadores, mas tal não foi o caso para a escala total que apresentou um desvio-padrão de 10.390. Este indicador dá-nos a perceção de quanto os dados estão dispersos sobre a média e quanto maior é o desvio maior a dispersão. Portanto, este indicador poderá ser negativo no que diz respeito à confiabilidade dos dados.

Tabela 5 - Resultados globais e por subescala de IE.

Inteligência Emocional Global (N=96)	Média	Desvio-padrão
SEA	20,71	2,794
OEA	19,09	3,078
ROE	18,79	3,452
UOE	17,45	3,224
IE Global em Média	76,04	10,390

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao instrumento MQL utilizado na recolha de dados sobre os estilos de liderança, Muenjohn et al., (2005), que utilizaram este instrumento, obtiveram um coeficiente *Alpha Cronbach superior a 0.8*. Após reconhecerem as críticas feitas a este instrumento, consideraram-no um sucesso para a captação dos estilos de liderança e concluíram que os investigadores o podem usar com confiança.

Da mesma forma, foi calculado para este estudo o *Alpha Cronbach* para os vários estilos de liderança e para a escala total (Tabela 6). A subescala liderança transaccional e a escala liderança global obtiveram resultados entre 0.8 e 0.9. Estes resultados implicam que a consistência interna é boa. As subescalas liderança transaccional e *laissez-faire* obtiveram um *Alpha Cronbach* inferior a 0.7. Se este resultado fosse considerado individualmente implicaria que a consistência interna do instrumento era inadmissível. No entanto, como para a escala global o *Alpha Cronbach* apresentou resultados que implicam uma consistência interna boa, irá avançar-se com a execução deste instrumento. Ainda assim, é um indicador que deverá ser tido em conta como uma limitação deste estudo. A partir destes indicadores, verifica-se que os resultados obtidos não estão em conformidade com os obtidos por outros investigadores que utilizaram o instrumento MQL para recolher dados.

Tabela 6 - *Alpha Cronbach* da liderança e dos respetivos estilos.

	Grupos	<i>Alpha Cronbach</i>
Liderança Global (N=95)	Liderança Transformacional	0,636
	Liderança Transaccional	0,844
	Liderança <i>Laissez - Faire</i>	0,642
		0,818

Fonte: Elaboração própria

Já no que diz respeito ao desvio-padrão do instrumento MQL, todas as subescalas e escala total apresentaram desvios-padrão inferiores a 1, o que é um bom indicador da consistência e confiabilidade do instrumento.

Tabela 7 - Resultados globais e por estilo da Liderança.

	Grupos	Média	Desvio-padrão
Liderança Global (N=95)	Liderança Transformacional	3,05	0,44
	Liderança Transaccional	2,46	0,60
	Liderança <i>Laissez - Faire</i>	0,86	0,47
		2,43	0,33

Fonte: Elaboração própria.

A partir dos resultados dos testes de confiabilidade para ambos os instrumentos de recolha de dados, pode verificar-se que, para o teste de obtenção dos níveis de Inteligência emocional, o *Alpha Cronbach* apresenta resultados favoráveis.

Para o instrumento de recolha de dados dos estilos de liderança ocorre o oposto, os resultados no *Alpha Cronbach* não são os mais favoráveis, nomeadamente para a subescala transformacional e para o estilo *laissez-faire*, mas os desvios-padrão apresentaram bons resultados para todas as subescalas e para a escala global.

B) Distribuição da amostra

Para se testar as hipóteses corretamente, é necessário verificar se devem ser utilizados testes estatísticos paramétricos ou não paramétricos. Estas informações obtêm-se ao analisar a distribuição dos dados obtidos através de ambos questionários. Com uma distribuição normal, as hipóteses devem ser testadas utilizando testes paramétricos e com uma distribuição não normal, devem ser utilizados testes não paramétricos.

Apresentados estão os histogramas, as tabelas geradas pelo SPSS do teste de normalidade e os gráficos de dispersão para os dados da Inteligência emocional e para os dados da liderança. O teste de *Kolmogorov-Smirnov*, deverá ser o teste de normalidade de referência neste estudo pelo facto de a amostra não ser superior a 100. Para os dados de inteligência emocional este teste apresentou uma significância inferior a 0.05 (Figura 2) e na liderança uma significância superior a 0.05 (Figura 5). Sendo a hipótese nula “a distribuição é igual à distribuição normal” e a hipótese alternativa “a distribuição é diferente à distribuição normal”, deve-se para a inteligência emocional rejeitar a hipótese nula e considerar que os dados têm uma distribuição não normal e para a liderança não se deve rejeitar a hipótese nula e assumir-se que os dados têm uma distribuição normal. Também estão apresentados os gráficos de dispersão dos dados de ambas as variáveis na Figura 3 e 6, cujo formato é bastante semelhante em ambas.

Finalmente, nos histogramas da Figura 4 e 7, pode verificar-se a distribuição dos dados. Num primeiro visionamento ambos parecem não ter o formato em sino, característicos de uma distribuição normal, mas claramente que o histograma da liderança apresenta o formato mais próximo. Como tal, deverão ser utilizados testes não paramétricos para os dados de inteligência emocional e paramétricos para os dados dos estilos de liderança e verificar a relação entre as duas variáveis através de uma regressão linear.

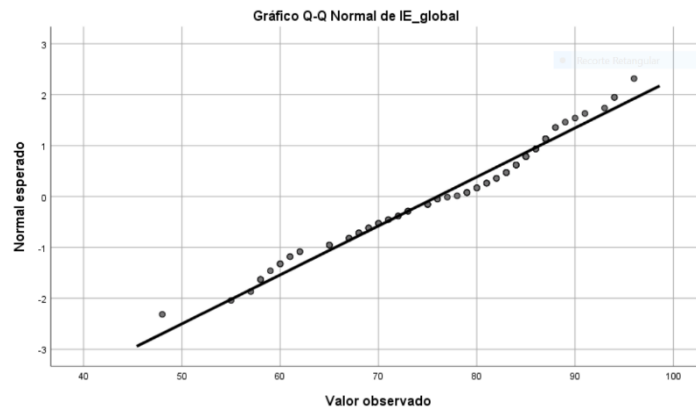
Figura 2 - Teste de normalidade dos dados recolhidos de inteligência emocional.

	Testes de Normalidade					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
IE_global	,103	96	,014	,970	96	,029

a. Correlação de Significância de Lilliefors

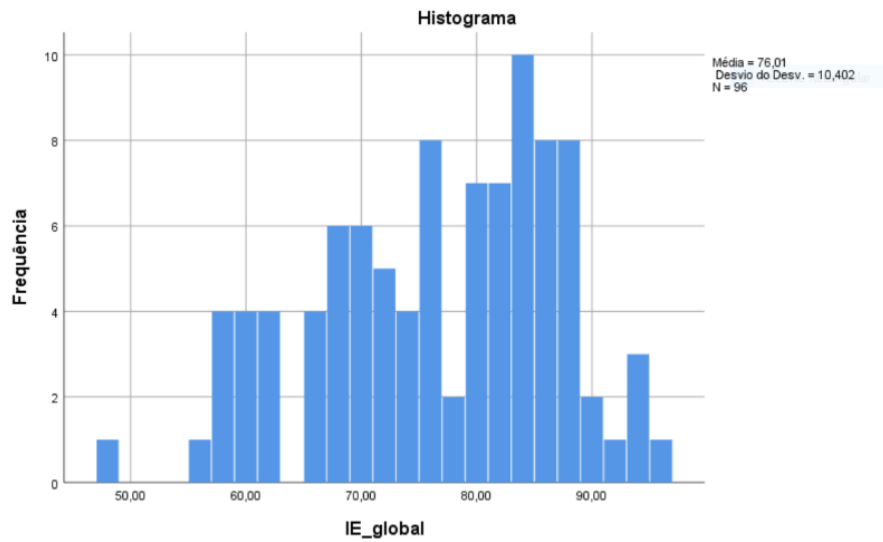
Fonte: Elaboração do SPSS.

Figura 3- Gráfico de dispersão dos dados recolhidos de inteligência emocional.



Fonte: Elaboração do SPSS.

Figura 4 - Histograma com a distribuição dos dados recolhidos de inteligência emocional.



Fonte: Elaboração do SPSS.

Figura 5- Teste de normalidade para a escala de liderança.

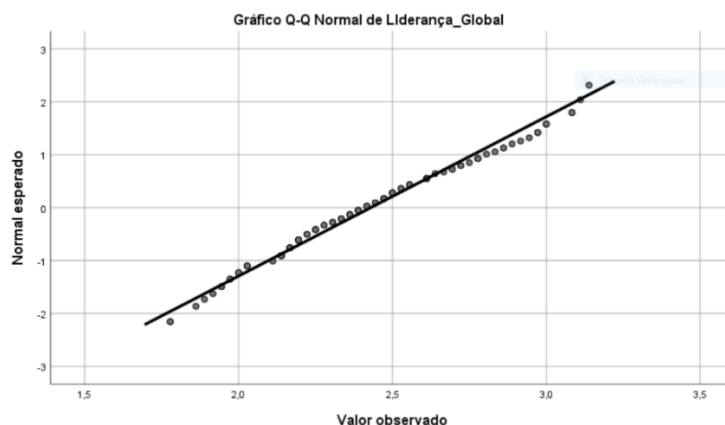
	Testes de Normalidade					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Liderança_Global	,063	95	,200 [*]	,981	95	,181

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

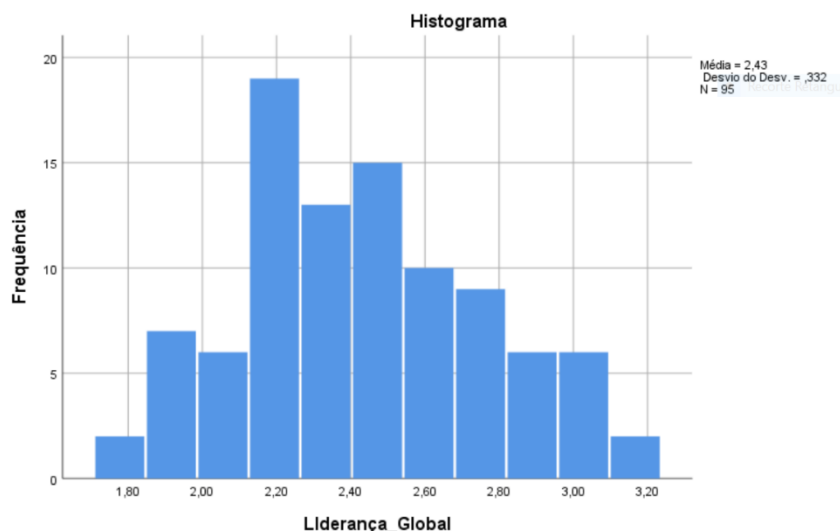
Fonte: Elaboração do SPSS.

Figura 6- Gráfico de dispersão para a escala de Liderança.



Fonte: Elaboração do SPSS.

Figura 7 - Histograma com a distribuição dos dados recolhidos de liderança.



Fonte: Elaboração do SPSS.

Em suma, o presente estudo demonstrou que o WLEIS (Wong & Law, 2002), tradução de Rodrigues, Rebelo e Coelho (2011) e o Questionário Multifactorial de Liderança (Bass & Avolio) adaptação da tradução de Júlia Oliveira (2007), são instrumentos válidos para avaliar os níveis de IE e os estilos de liderança dos líderes de Organizações não Lucrativas. A consistência interna de ambos foi analisada através de procedimentos estatísticos. Tendo-se obtido em ambos os testes bons resultados de consistência interna com um *Alpha Cronbach* entre 0.8 e 0.9.

Pela análise dos resultados globais de inteligência emocional, verificou-se que a subescala com pontuações mais elevadas foi a da avaliação e expressão das próprias emoções (SEA). De acordo com Kupers, et al., (2006); e Lindebaum, et al., (2010) as habilidades podem ser importantes na liderança transformacional porque é difícil inspirar, motivar, estimular e mostrar

consideração individual, sem a capacidade de avaliar e expressar com precisão, as próprias emoções nos outros. A pontuação mais baixa foi para a utilização das emoções para facilitar o desempenho. Os indivíduos alcançaram uma média global de inteligência emocional de 76.04 sendo a pontuação máxima do modelo 96 pontos. No teste de liderança a pontuação máxima para cada subescala e para a escala global é de 4 pontos, e a média global foi de 2.43.

4.2. Análise Descritiva

Caraterização da amostra

A amostra desta investigação foi composta por 96 elementos, 75% do género feminino e 25% do género masculino (ver Tabela 8). Relativamente à faixa etária verificou-se que todos os respondentes tinham idades pelo menos superiores a 21 anos, com 32.3% entre os 41 e os 50 anos e 22.9% entre os 31 e os 40 anos de idade (ver Tabela 9). Em termos de habilitações académicas, todos os respondentes tinham uma escolaridade superior ao Ensino básico, 51% com o ensino superior e 36.5% com uma pós-graduação ou um mestrado (ver Tabela 10).

Tabela 8 - Resultados da escolha múltipla da pergunta nº1, Parte 1- Dados demográficos, “Género”.

Género	Nº Respondentes	% Respondentes
Feminino	72	75%
Masculino	24	25%
Total	96	100%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 9 - Resultados da escolha múltipla da pergunta nº2, Parte 1- Dados demográficos, “Grupo etário”.

Grupo etário	Nº Respondentes	% Respondentes
< 21 anos	0	0%
21 aos 30 anos	15	15,6%
31 aos 40 anos	22	22,9%
41 aos 50 anos	31	32,3%
51 aos 60 anos	19	19,8%
> 61 anos	9	9,4%
Total	96	100%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 10 - Resultados da escolha múltipla da pergunta nº3, Parte 1- Dados demográficos, “Habilitações académicas”.

Habilitações académicas	Nº Respondentes	% Respondentes
Ensino Básico	0	0%
Ensino Secundário	9	9,4%
Ensino Superior	49	51%
Pós-Graduação / Mestrado	35	36,5%
Doutoramento	3	3,1%
Total	96	100%

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao/s Campo/s tratado/s pela Organização Não Lucrativa com que o respondente colabora, criou-se a liberdade para este selecionar mais que uma opção das propostas. Para que tal fosse possível no questionário da *Google*, criaram-se caixas de verificação em vez de serem em escolha múltipla, como se utilizou nas perguntas anteriores.

Como opções para os respondentes selecionarem, referiu-se o campo Ambiental / Ecológico, o dos Idosos, das Crianças, da Pobreza, dos Direitos Humanos e da Deficiência. Além disso deu-se a possibilidade para o respondente escrever uma outra categoria, caso este não considerasse nenhuma das categorias apresentadas a mais adequada. Devido à primeira condição, houve um maior número de respostas dadas que o número de respondentes, correspondente às múltiplas respostas dadas por respondente.

Pela análise dos resultados, verificou-se que a maior parte das Organizações a que os respondentes pertencem atuam no campo das crianças, que obteve 42.7% das seleções, seguido à opção dos idosos e da pobreza com 30.2% (ver Tabela 11). Depois de se analisar as respostas dadas no espaço “outra opção”, verificou-se que estas poderiam ser categorizadas, em parte pelos campos já propostos e a outra parte com a criação de novas categorias. Assim, criou-se a categoria Educação e Saúde, tendo os resultados se mantido, apesar do peso da categoria Pobreza ter sido reforçado (ver Tabela 11.1).

Tabela 11 - Resultados da escolha múltipla e resposta aberta da pergunta nº4, Parte 1- Dados demográficos, “Campo/s tratado/s pela Organização não Lucrativa a que pertença”.

Campo/s tratado/s pela Organização não Lucrativa a que pertença	Nº Respondentes	% Respondentes
Ambiental / Ecológica	9	9,4%
Idosos	29	30,2%
Crianças	41	42,7%
Pobreza	29	30,2%
Direitos Humanos	12	12,5%
Deficiência	13	13,5%
Outra opção...	15	15%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 11.1 - Adaptação dos resultados da escolha múltipla e resposta aberta da pergunta nº4, Parte 1- Dados demográficos, “Campo/s tratado/s pela Organização não Lucrativa a que pertencem”.

Respostas dadas como “Outra Opção”	Categorias em que poderiam ter sido enquadradas	Nº respostas acrescentadas por Campo	Se considerarmos esta categorização nº respostas totais em cada Campo	Se considerarmos esta categorização % respostas totais em cada Campo
-	Ambiental / Ecológica	0	9	5,77%
“Pessoa em situação de dependência de 3ª Pessoa para as AVD”;	Idosos	1	30	19,23%
-	Crianças	0	41	26,28%
“Sem-abrigo”; “Pessoas em situação de sem abrigo”; “Cantina social”; “Ajuda humanitária e ao desenvolvimento”; “Famílias”	Pobreza	5	34	21,79%
“População Reclusa”; “Sem-abrigo”; “Pessoas em situação de sem abrigo”; “cantina social”; “Ajuda humanitária e ao desenvolvimento”; “Famílias”	Direitos Humanos	6	19	12,18%
“Pessoa em situação de dependência de 3ª Pessoa para as AVD”;	Deficiência	1	14	8,97%
“Ajuda humanitária e ao desenvolvimento”; “Atividades desportivas, cultural e Língua Gestual Portuguesa”; “jovens, oficina social”; “Centro comunitário (todas as faixas etárias)”	Educação	4	4	2,56%
“VIH; Hepatites; Tuberculose”; “Saúde mental”; “Pessoa em situação de dependência de 3ª Pessoa para as AVD”; “apoios terapêuticos e psicológicos”; “saúde mental”	Saúde	5	5	3,20%
-	(Indefinido)	1	1	0,64%

Fonte: Elaboração própria.

Dos 96 respondentes totais, 75% eram funcionários remunerados e os outros 25% voluntários não remunerados (ver tabela 12). Dos remunerados verificou-se que a esmagadora maioria tinha como vínculo laboral um contrato de trabalho por tempo indeterminado ou efetivo (consultar tabela 12.1). Nesta questão e nas duas seguintes dos dados sociodemográficos, um dos respondentes optou por não responder. Para os respondentes que não eram remunerados, questionou-se se tinham outra atividade numa outra entidade, e para tal permitiu-se uma resposta aberta. Depois de se analisar estas respostas chegou-se à conclusão de que se podiam categorizar as respostas abertas dadas por área. A maioria destes respondentes disse que não tinham outra atividade para além da que fazia na Organização não Lucrativa e, dos responderam que tinham, 40% trabalhavam na área do ensino. Para todos os respondentes, questionou-se que cargo desempenhavam na Organização não lucrativa, pertencendo 7.91% a cargos de direção, administração ou gestão e 25% a outros cargos, que não sendo diretamente papéis de liderança, as próprias organizações consideraram que eram indivíduos que tinham responsabilidades por outros colaboradores, e que, assim sendo, cumpriam os requisitos para responderem ao questionário.

Finalmente, a partir das 95 respostas dadas pelos 96 que constituíam a amostra, verificou-se que a maioria dos respondentes colaborava nas Organizações não Lucrativas há menos de 5 anos, opção selecionada 30.5% das vezes, seguida da opção 11 a 15 anos com 24.2% (tabela 14).

Tabela 12 - Resultados da escolha múltipla da pergunta nº5, Parte 1- Dados demográficos, “Tipo de cargo desempenhado na Organização não Lucrativa”.

Tipo de cargo desempenhado na Organização não Lucrativa	Nº Respondentes	% Respondentes
Voluntário não remunerado	24	25%
Funcionário com remuneração	72	75%
Total	96	100%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 12.1 - Resultados da escolha múltipla da pergunta nº5', Parte 1- Dados demográficos, "Sendo remunerado na Organização não lucrativa, qual é o seu vínculo laboral?".

Sendo remunerado na organização não lucrativa, qual é o seu vínculo laboral?	Nº Respondentes	% Respondentes
Contrato de trabalho por tempo indeterminado ou efetivo	60	83,33%
Contrato de trabalho a termo certo	9	12,5%
Contrato de trabalho a termo incerto	1	1,39%
Contrato de prestação de serviços	1	1,39%
Total	71	98,61%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 12.2 - Resultados à pergunta nº6' - Parte 1, "Não sendo remunerado na organização não lucrativa, tem outra atividade ou profissão numa outra entidade? Qual?"

Não sendo remunerado na organização não lucrativa, tem outra atividade ou profissão numa outra entidade? Qual?	Nº Respondentes	% Respondentes	Respostas dadas
Sim (sem especificação da atividade)	2	8,7%	"Sim";
Não	8	34,8%	"Não"; "Reformado";
Área do Ensino	6	26,1%	"Professor/a"; "Docente LGP"
Área das Socioeconómicas	4	17,4%	"Contabilista"; "Administrativo numa empresa privada"; "Advogado e gestor"; "Empresário na área da comunicação"
Área das Ciências e Tecnologia	2	8,7%	"Sim. Laboratório de Arqueociências-DGPC/CIBIO-InBIO"; "Engenheiro"
Área das Línguas e Humanidades	1	4,3%	"Bibliotecário"
Total	23	100%	

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 13 - Resultados da pergunta nº6 de resposta aberta, Parte 1- Dados demográficos, “Cargo profissional na Organização Não Lucrativa”.

Cargo profissional na Organização Não Lucrativa:	Nº Respondentes	% Respondentes	Respostas dadas
Direção/ Administração/ Gestão	70	72,91%	“Direção”; “Gestão dos recursos humanos”; “Diretora Técnica”; “Diretor”; “Diretor Geral Adjunto”; “Presidente do Conselho de Administração”; “Vice-Presidente”; “Administrador Executivo”; “Diretor Administrativo e Financeiro”; “Chefe Divisão”; “Organizador de atividades de angariação fundos”; “Coordenação de RH e Jurídico”; “Gestor de projetos Coordenação pedagógica”; “Vogal Conselho fiscal”;
Outros	24	25%	“Técnica Superior de Educação Social”; “Educadora de Infância; Voluntária”; “Responsável de Marketing & Comunicação”; “Assistente Social”; “Psicóloga”; “Técnico superior de Reabilitação”; “Escriturária”; “Assistente Operacional”; “Terapeuta ocupacional”; “Animadora socio cultural”; “Educadora de Infância”; “Secretária”; “Técnico Superior de Serviço Social”; “Técnica de RH”; “Trabalhador da área social”; “Contabilista”;
Inválido/não respondido	2	2,08%	
Total	96	100%	

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 14 - Resultados da pergunta nº7 de resposta aberta, Parte 1- Dados demográficos, “Colaboro com a Organização não Lucrativa a que pertença há...”.

Colaboro com a Organização não Lucrativa a que pertença há...	Nº Respondentes	% Respondentes
< 5 anos	29	30,5%
6 a 10 anos	21	22,1%
11 a 15 anos	23	24,2%
16 a 20 anos	6	6,3%
21 a 25 anos	6	6,3%
26 a 30 anos	3	3,2%
31 anos a 35 anos	6	6,2%
>36 anos	1	1,1%
Total	95	99,9%

Fonte: Elaboração própria.

Fazendo um resumo do indivíduo mais comum nesta amostra, pelas opções selecionadas por um maior número de respondentes (Moda), seria um indivíduo com as seguintes características: do género feminino, com idade entre os 41 aos 50 anos, habilitada com o ensino superior, membro pertencente a uma Organização Não Lucrativa focada nas crianças onde desempenha um cargo remunerado, com um contrato de trabalho por tempo indeterminado ou efetivo e através do qual desempenha um papel de Direção/ Administração. Colabora com a organização não lucrativa há menos de 5 anos.

4.3. Teste de Hipóteses e discussão dos resultados

Hipótese 1: O nível de inteligência emocional depende do tipo de cargo desempenhado pelo líder na Organização não Lucrativa (remunerado versus não remunerado).

Considerando que os dados para a escala da inteligência emocional apresentam uma distribuição não normal, deverá usar-se testes não paramétricos. A partir da análise da tabela 15 pode verificar-se que a amostra que exercia um cargo voluntário na organização teve pontuações superiores em todas as subescalas e escala global de inteligência emocional comparativamente aos indivíduos remunerados. A pontuação global média dos indivíduos com cargos voluntários foi de 78.07 pontos em 96 pontos possíveis. Para a amostra com cargos remunerados, a subescala SEA foi a que também obteve uma pontuação superior, com 19.13 pontos, e 69.83 pontos médios na escala global de IE. Menos 2.18 pontos que a amostra com cargos de voluntariado. Assim, é de supor que o tipo de cargo do líder poderá ter influência no nível de inteligência emocional, mas ainda assim esta hipótese tem de ser testada estatisticamente. Para se testar esta hipótese irá recorrer-se ao teste não paramétrico *Mann-*

Witney, tendo em conta que a distribuição dos dados não é normal e que se trata de duas “amostras”. Sendo a hipótese nula “O nível de inteligência emocional não depende do tipo de cargo desempenhado pelo líder na Organização não Lucrativa (remunerado versus não remunerado)” e a hipótese alternativa “O nível de inteligência emocional depende do tipo de cargo desempenhado pelo líder na Organização não Lucrativa (remunerado versus não remunerado)”. Na tabela 16 estão apresentados os resultados do *Mann-Whitney*, e através da sua análise pode verificar-se que para todas as subescalas e para a escala global de inteligência emocional o *p-value* é inferior à significância de 5%, logo rejeita-se a hipótese nula. Isto é, com base nestes dados amostrais, ao nível de significância de 5%, conclui-se que o nível de inteligência emocional depende do tipo de cargo desempenhado pelo líder na Organização não Lucrativa, portanto pode-se aceitar a hipótese formulada.

Como a inteligência emocional não foi largamente estudada no campo não lucrativo, e não foram encontrados estudos que fizessem a comparação entre indivíduos remunerados versus não remunerados, não existem referências com que comparar os resultados obtidos. Este resultado poderá sugerir que os indivíduos não remunerados tentam encontrar outras vias para motivar a sua participação nas organizações não lucrativas para além da remuneração, tais como a consciencialização dos resultados positivos destas atividades nas suas emoções e estado psicológico, tais como no dos outros, ou seja as sensações positivas que decorrem de fazer o bem e de auxiliar uma causa nobre. Além disso também poderá requerer um maior controlo emocional destes indivíduos no sentido de manter a sanidade na reconciliação da atividade voluntária com a atividade profissional e vida social. Da mesma forma, também poderá sugerir que os funcionários remunerados não precisem tanto de usar e assim de treinar as suas capacidades de inteligência emocional em prol de fazerem a sua atividade, pois a remuneração que recebem já é um facto motivador suficiente. Ainda assim é de referir que a presente amostra foi constituída por 72 líderes voluntários e 24 remunerados, números pouco simétricos que poderão ter influenciado os resultados obtidos.

Tabela 15- Resultados descritivos do teste WLEIS de acordo com o tipo de cargo desempenhado na Organização da amostra (N=96).

	Voluntário (N=72)		Remunerado (N=24)	
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão
SEA	21,21	2,523	19,13	3,055
OEA	19,51	2,892	17,83	3,332
ROE	19,40	3,287	16,917	3,361
UOE	17,94	3,094	15,96	3,210
IE Global	78,07	9,425	69,83	10,937

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 16- Resultados gerados pelo SPSS no Teste *Mann-Whitney* da hipótese 1.

	Teste <i>Mann-Whitney</i>				DECISÃO
	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Sig. (bilateral)	
SEA	521	821	-2,932	0,003	Rejeitar H0
OEA	571	871,5	-2,496	0,013	Rejeitar H0
ROE	491	791	-3,169	0,002	Rejeitar H0
UOE	547	847	-2,689	0,007	Rejeitar H0
IE Total	467	767	-3,362	0,001	Rejeitar H0

* $\alpha=0,05$

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 2: Os níveis de inteligência emocional dos líderes das Organizações Não Lucrativas dependem do género do/a líder.

Na tabela 17 apresentam-se os resultados do WLEIS para a amostra feminina e masculina. Ao analisá-la, verifica-se que as pontuações obtidas pela amostra do género feminino são superiores em todas as subescalas e na escala global de inteligência emocional comparativamente à amostra do género masculino. Assim é de supor que os níveis de inteligência emocional dependem do género do líder, mas para se afirmar com maior confiança é necessário recorrer novamente ao *Mann-Whitney*. Sendo a hipótese nula “os níveis de inteligência emocional dos líderes das Organizações Não Lucrativas não dependem do género do/a líder” e a hipótese alternativa “os níveis de inteligência emocional dos líderes das Organizações Não Lucrativas dependem do género do/a líder”. Na tabela 18 apresentam-se os resultados deste teste. Como se pode verificar para a subescala OEA, ROE e UOE, o *p-value* foi superior à significância de 5%, o que significaria que o nível de inteligência emocional não dependia do género do líder, no entanto, para o SEA e para a escala global, que aqui é a que tem maior peso, a significância foi inferior aos 0.05 da significância, logo rejeita-se a hipótese nula. Ou seja, com base nestes dados amostrais, ao nível de significância de 5%, conclui-se que os níveis de inteligência emocional dos líderes das Organizações Não Lucrativas dependem do género do/a líder. Logo aceita-se a hipótese formulada. Este resultado está em conformidade com os resultados obtidos no estudo de Brody et al. (1993, 2000), de Goldenberg et al. (2006), de Schutte et al. (1998), de Brackett et al. (2003), de Van Rooy et al. (2005), e de Charbonneau et al. (2002) onde se considerou que o nível de inteligência emocional das mulheres é superior ao dos homens.

A relação entre estas variáveis tem suscitado resultados diferentes, um exemplo cujos resultados favoreciam os homens em termos de habilidades interrelacionais e pessoais, foi o estudo de Chu (2002). Outros investigadores já tiveram conclusões mistas, em que verificaram que a mulher era mais forte em alguns aspetos da inteligência emocional e os homens noutros

como no estudo de Bar-On, 2006; Bar-On et al., 2000 e de Petrides & Furnham (2000). Neste estudo o género do líder não foi significativo para o OEA, o ROE e para o UOE. No entanto, para o SEA e para a escala global de IE, o resultado do teste não paramétrico já sugeriu esta dependência. De referir que a diferença no tamanho da amostra do género feminino versus o tamanho da amostra do género masculino poderá ter influenciado negativamente os resultados. Considerando a fiabilidade dos resultados, uma possível explicação para a mulher ter apresentado uma inteligência emocional superior ao do homem poderá ser a necessidade desta se superar ou de se igualar a nível pessoal e profissional ao homem. Ao estar atenta às próprias emoções e às dos outros torna-se mais eficaz tanto na deteção de problemas como na sua resolução. Tanto para os animais irracionais como para os humanos, o macho é geralmente considerado o alfa. A história relata como o homem era, e em algumas culturas continua a ser, o mais respeitado, o mais forte, a fonte de sustento da família. Já a mulher, comparativamente ao primeiro, é mais associada aos cargos domésticos, ao cuidar dos filhos e do lar. Faz também sentido que as mulheres tenham maior sensibilidade para as emoções alheias, capacidade útil para perceber os desejos, emoções e sentimentos dos filhos quando ainda têm uma idade precoce para se expressarem ou se perceberem. Considerando que vários estudos concluíram que a inteligência emocional pode aumentar com o treino, a pontuação mais elevada de inteligência emocional no género feminino poderá dever-se às condições sociais que estas enfrentam na sua vida, que lhes exigiu usar essas capacidades de inteligência emocional para serem bem-sucedidas e por intermédio lhes permitiu desenvolver mais o nível dessa inteligência. Estudos como o de de Bar-On (2006) e de Bar-On et al., 2000, também mostraram que as mulheres têm maiores habilidades para relacionamentos interpessoais que os homens. A soma destes atributos poderá ter feito com que neste estudo se concluisse que os níveis de IE dependem do género do líder.

Tabela 17- Resultados descritivos do teste WLEIS de acordo com o género do líder (N=96).

	Género Masculino (N=24)		Género Feminino (N=72)	
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão
SEA	19,17	2,914	21,19	2,587
OEA	18,33	2,973	19,35	3,091
ROE	17,96	3,237	19,06	3,512
UOE	16,88	3,221	17,64	3,225
IE Global	72,33	10,700	77,24	10,08

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 18- Resultados gerados pelo SPSS no Teste de *Mann-Whitney* da hipótese 2.

	Teste <i>Mann-Whitney</i>				DECISÃO
	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Sig. (bilateral)	
SEA	514	814	-2,992	0,003	Rejeitar H0
OEA	665	965	-1,698	0,089	Não rejeitar H0
ROE	697	997	-1,415	0,157	Não rejeitar H0
UOE	742	1042	-1,040	0,298	Não rejeitar H0
IE Total	627	927	-2,007	0,045	Rejeitar H0

* $\alpha=0,05$

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 3: Os níveis de inteligência emocional dependem dos níveis de formação dos líderes.

Pela análise das respostas dadas, verificou-se que os indivíduos da amostra tinham habilitações consideradas elevadas com apenas nove indivíduos com formação equivalente ao ensino secundário e os restantes com um grau superior. Na tabela 19, estão apresentados os resultados do WLEIS. Através da análise destas tabelas, pode verificar-se que as pontuações globais entre os indivíduos com o ensino secundário, superior e com a pós-graduação/mestrado foram semelhantes, enquanto os indivíduos com o doutoramento tiveram uma pontuação global de inteligência emocional consideravelmente inferior. Ainda assim, é de referir que os indivíduos com o ensino superior tiveram pontuações superiores no SEA, no UOE e na escala global de IE. Através destes resultados seria de esperar que a formação não tivesse influência nos níveis de inteligência emocional. Para se confirmar esta hipótese, é necessário novamente recorrer a um teste não paramétrico, mas tendo em conta que desta vez irá estudar-se várias “amostras”, terá de se recorrer ao teste de *Kruskal Wallis*. Com uma hipótese nula “os níveis de inteligência emocional não dependem dos níveis de formação dos líderes” e uma hipótese alternativa “Os níveis de inteligência emocional dependem dos níveis de formação dos líderes”.

Pela análise da Tabela 20 verifica-se que para a escala global de inteligência emocional e para todas as subescalas à exceção da SEA apresentou um *p-value* foi superior à significância de 0.05, conclui-se assim que não se rejeita a hipótese nula. Ou seja, para estes dados amostrais, ao nível de significância de 5% conclui-se que os níveis de inteligência emocional não dependem dos níveis de formação dos líderes. Portanto não se aceita a hipótese formulada.

Não tendo sido encontrada literatura que viesse em concordância e muito pouca o foi em discordância, uma possível explicação para os resultados é que quanto mais os indivíduos aprofundam-se academicamente, mais podem basear mais o seu quotidiano nos conhecimentos teóricos adquiridos. Estes estão mais ligados ao QI, e poderão acabar por priorizar as capacidades que lhe estão interligadas versus às aptidões ligadas ao QE. Da mesma forma, indivíduos com menos formação podem usar as suas capacidades sociais e o seu carisma para

não ficarem atrás dos primeiros em termos de desempenho, e assim acabam por compreender melhor as próprias emoções e as dos outros, e regulá-las mais eficazmente. Os artigos relacionados com a formação e a inteligência emocional encontrados focavam-se na integração da inteligência emocional nas escolas, o ensino e estímulo da inteligência emocional em termos gerais e a nível corporativo.

Um dos estudos que poderá ter maior relevância foi feito por Arla L. Day e Sarah Carrol em 2003, que estudou os níveis de inteligência emocional em alunos universitários, tendo como uma das variáveis de análise o número de anos passados na universidade. Através do instrumento MCEIS, verificaram que os indivíduos que já tinham passado mais anos na universidade tendiam a ser melhores a perceber, gerir e integrar emoções. Este estudo vem em parte discordar das conclusões chegadas nesta dissertação, visto que as pontuações superiores de IE foram obtidas pelos indivíduos com o ensino superior, seguido dos indivíduos com uma pós-graduação /mestrado, do ensino secundário e finalmente dos indivíduos com um doutoramento. No entanto não é possível fazer-se grandes comparações visto que a amostra deste estudo era exclusivamente alunos universitários, não fazendo a ligação com indivíduos com formações muito distintas entre si.

De referir está a limitação de diferenças numéricas dos indivíduos com os diferentes graus de habilitações. Além de que poderia ter sido interessante avaliar os resultados obtidos de uma amostra com as mesmas condições, mas com um nível de habilitações inferior ao ensino secundário.

Tabela 19 - Resultados descritivos do WLEIS de acordo com as habilitações académicas da amostra (N=96).

	Ensino Secundário (N=9)		Ensino Superior (N=49)		Pós Graduação/Mestrado (N=35)		Doutoramento (N=3)	
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão
SEA	20,33	0,957	21,02	0,348	20,83	0,472	14,67	1,453
OEA	17,89	1,476	19,41	0,399	19,46	0,453	13,33	0,667
ROE	19,44	1,132	18,86	0,542	18,91	0,479	14,00	1,155
UOE	17,56	1,001	17,78	0,451	17,26	0,558	14,00	2,000
IE Global	75,22	3,822	77,06	1,461	76,46	1,532	56,00	4,933

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 20- Resultados gerados pelo SPSS no Teste de *Kruskall-Wallis* da hipótese 3.

	Teste <i>Kruskall-Wallis</i>			DECISÃO
	Qui-quadrado	gl	Sig	
SEA	7,942	3	0,047	Rejeitar H0
OEA	7,691	3	0,053	Não rejeitar H0
ROE	5,354	3	0,148	Não rejeitar H0
UOE	3,262	3	0,353	Não rejeitar H0
IE Total	7,308	3	0,063	Não Rejeitar H0

* $\alpha=0,05$

Fonte: Elaboração própria.

Hipótese 4: Os níveis de inteligência emocional dependem da faixa etária dos líderes.

Para esta hipótese a hipótese nula é “os níveis de inteligência emocional não dependem da faixa etária dos líderes” e a hipótese alternativa “os níveis de inteligência emocional dependem da faixa etária dos líderes”. Pela análise da tabela 21 pode verificar-se que para todas as faixas etárias o SEA foi, novamente, a subescala que obteve melhor pontuação média, tendo a classificação superior sido obtida pela faixa etária dos 21 aos 30 anos, seguida dos 51 aos 60 anos, dos 31 aos 40, dos 41 aos 50 e a pior classificação para os indivíduos com idades superiores aos 60 anos. Já para a escala global, também foram os indivíduos da faixa etária dos 21 aos 30 anos que obtiveram melhor classificação, com 80.40 pontos, seguido da faixa etária dos 31 aos 40 anos com 76.73 pontos, dos 51 aos 60 com 76.26 pontos, dos 41 aos 50 com 73.95 pontos e finalmente dos indivíduos com idades superiores as 60 anos que classificaram 73.56 pontos. Para o reconhecimento das emoções nos outros (OEA) as pontuações médias dos indivíduos das várias faixas etárias foram relativamente semelhantes. Seria assim de esperar que os níveis de inteligência emocional dependem da faixa etária dos líderes. Para se confirmar esta hipótese recorreu-se novamente ao teste não paramétrico *Kruskall Wallis*. Na tabela 22, estão apresentados os resultados desse teste que foram gerados pelo SPSS. Com a análise desta tabela pode verificar-se que o *p-value* foi para todas as subescalas e para a escala global, superior à significância de 5%. Assim, conclui-se que não se deve rejeitar a hipótese nula, e que os níveis de inteligência emocional não dependem da faixa etária dos líderes. Assim, para estes dados amostrais, não se aceita a hipótese formulada. Este resultado vai se opor aos verificados por Barbuo Jr et al., (2007) e Mayer et al., (2000) que concluíram que quanto mais avançada a idade dos indivíduos, maior o seu nível de inteligência emocional. Pela análise descritiva das pontuações de inteligência emocional obtidas neste estudo, pode verificar-se que os indivíduos categorizados entre os 21 e os 30 anos tiveram em todas as subescalas e na escala global a pontuação mais elevada, seguida dos indivíduos categorizados entre os 51 e os 60 anos cujas pontuações ficaram entre o segundo e o terceiro lugar. Já a pior pontuação foi a verificada pelos para os indivíduos com idades superiores aos 60 anos. Se fosse feito um gráfico das médias globais dos indivíduos da amostra de acordo com a sua faixa etária, este apresentaria subidas

e descidas. Sendo assim, e de acordo com os resultados obtidos nos testes não paramétricos, a idade não parece ter influência significativa nos níveis de inteligência emocional dos indivíduos.

Tabela 21- Resultados descritivos do teste WLEIS de acordo com o a faixa etária do líder (N=96).

	21 aos 30 anos (N=15)		31 aos 40 anos (n=22)		41 aos 50 anos (N=31)		51 aos 60 anos (N=19)		>60 anos (N=9)	
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão
SEA	22,27	0,511	20,64	0,650	20,23	0,538	20,74	0,612	19,67	0,782
OEA	19,60	0,940	19,59	0,576	18,74	0,619	18,95	0,623	18,46	0,884
ROE	19,87	0,899	18,86	0,682	18,23	0,629	18,79	0,850	18,67	1,247
UOE	18,67	0,832	17,64	0,587	16,74	0,632	17,79	0,656	16,67	1,280
IE Global	80,40	2,435	76,73	2,019	73,94	2,097	76,26	2,364	73,56	2,033

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 22- Resultados gerados pelo SPSS no Teste de *Kruskall-Wallis* da hipótese 4.

	Teste Kruskal Wallis			DECISÃO
	Qui-quadrado	gl	Sig	
SEA	7,452	4	0,114	Não rejeitar H0
OEA	1,814	4	0,770	Não rejeitar H0
ROE	2,204	4	0,698	Não rejeitar H0
UOE	3,010	4	0,556	Não rejeitar H0
IE Total	4,317	4	0,365	Não Rejeitar H0

* $\alpha=0,05$

Fonte: Elaboração própria.

H5: Os níveis de inteligência emocional dependem da antiguidade dos líderes na organização.

A partir da análise da tabela 23 estão apresentados os resultados das subescalas do teste WLEIS e na escala global, de acordo com a antiguidade da amostra na Organização não lucrativa. De referir que um dos indivíduos não respondeu à pergunta da antiguidade e assim não foi contemplado para testar esta hipótese. Neste caso a hipótese nula foi “os níveis de inteligência emocional não dependem da antiguidade dos líderes na organização” e a hipótese alternativa “os níveis de inteligência emocional dependem da antiguidade dos líderes na organização”. Na tabela 23 estão apresentados os resultados descritivos do teste WLEIS de acordo com a antiguidade da amostra na organização. A amostra com uma antiguidade na organização entre os 16 e os 20 anos obtiveram a melhor classificação global de IE com 80.83 pontos em 96 possíveis, seguido dos indivíduos com uma antiguidade entre os 11 e os 15 anos que classificaram 79.52 pontos, entre os 31 anos aos 35 com 78.17 pontos, dos 6 aos 10 com 75.90 pontos, os que têm menos de 5 anos de antiguidade na organização com 75.14 pontos, os que colaboram há

mais de 36 anos com 72 pontos, e finalmente os indivíduos com uma antiguidade entre os 21 e os 25 anos, com 67.67 pontos. Não parece haver padrões em nenhuma subescala e na escala global de acordo com a antiguidade da amostra na Organização não Lucrativa. Ainda assim, verifica-se que os indivíduos com uma antiguidade na organização entre os 16 e os 20 anos obtiveram pontuações superiores no OEA, no ROE e na escala global de IE. Para se verificar esta hipótese recorreu-se novamente ao teste da ANOVA. Após confirmada a homogeneidade dos dados a partir do teste de Levene, fez-se o teste da ANOVA no SPSS, cujos resultados estão apresentados na tabela 24. Como o *p-value* para este teste foi em todos os casos superior à significância de 5%, conclui-se que não se rejeita a hipótese nula. Ou seja, de acordo com estes dados amostrais e ao nível de significância de 5%, conclui-se que os níveis de inteligência emocional não dependem da antiguidade dos líderes na organização. Portanto não se aceita a hipótese formulada. Este indicador não foi encontrado noutros estudos para se fazer uma comparação. Ainda assim, é de referir que os dados gerados de maneira a testar esta hipótese podem ter alguma ambiguidade no sentido em que não se sabe com certeza se os indivíduos responderam conforme a sua antiguidade na sua organização não lucrativa atual ou de acordo com os anos em colaboraram com organizações não lucrativas no geral. Este fator poderá ter enviesado os resultados.

Tabela 23- Resultados descritivos do teste WLEIS de acordo com a antiguidade dos líderes na organização não lucrativa (N=95).

		Antiguidade na Organização (anos)							
		<5 (N=29)	6 a 10 (N=21)	11 a 15 (N=23)	16 a 20 (N=6)	21 a 25 (N=6)	26 a 30 (N=3)	31 a 35 (N=6)	>36 (N=1)
SEA	Média	20,79	20,33	21,48	21,33	20,17	20,33	20,33	18
	Desvio-padrão	2,782	2,869	2,428	2,160	2,137	3,215	3,502	–
OEA	Média	18,79	19,81	19,74	20,33	15,67	17,67	20	17
	Desvio-padrão	3,005	2,695	3,137	2,066	3,266	4,041	1,414	–
ROE	Média	18,34	18,95	19,39	20,33	17,33	17,33	19,83	18
	Desvio-padrão	3,210	3,570	3,071	3,724	3,724	5,508	4,167	–
UOE	Média	17,21	16,81	18,91	18,83	14,5	16,33	18	19
	Desvio-padrão	2,908	3,250	2,539	4,355	3,271	4,509	3,1	–
IE Global	Média	75,14	75,90	79,52	80,83	67,67	71,67	78,17	72
	Desvio-padrão	8,630	10,549	9,553	11,514	10,386	14,844	10,666	–

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 24- Resultados gerados pelo SPSS no Teste de *Kruskall Wallis* da hipótese 5.

	Teste <i>Kruskall Wallis</i>			DECISÃO
	Qui-quadrado	gl	Sig	
SEA	3,988	7	0,781	Não rejeitar H0
OEA	11,910	7	0,104	Não rejeitar H0
ROE	5,032	7	0,654	Não rejeitar H0
UOE	14,062	7	0,05	Não rejeitar H0
IE Total	9,235	7	0,236	Não Rejeitar H0

* $\alpha=0,05$

Fonte: Elaboração própria.

Hipótese 6: O estilo de liderança transformacional assume maior relevância nas Organizações Não Lucrativas, do que o estilo transacional e o estilo *laissez-faire*.

Para testar esta hipótese basta recorrer à análise descritiva dos resultados finais apresentada na tabela 26. Com uma média máxima possível para cada estilo de liderança de 4 pontos, verifica-se que a liderança transformacional obteve uma média global de 3,053, a liderança transacional de 2,442 e a *laissez-faire* de 0,855. Assim, podemos afirmar que não se rejeita a hipótese 1, e que, portanto, o estilo de liderança transformacional assume maior relevância nas Organizações Não Lucrativas, do que o estilo transacional e o estilo *laissez-faire*. Assim, aceitamos a hipótese formulada. Este resultado vem em conformidade com o estudo de Garza Carranza (2016) onde os líderes das organizações não lucrativas estudados mostraram características que os identificavam como líderes transformacionais: carisma, inspiração, estímulo e consideração. Além disso, descobriram que esses líderes transformacionais influenciavam a vida da organização, através da promoção do voluntariado, que trazia voluntários e mão-de-obra organizada. Também geriam ações de sustentabilidade, continuidade e crescimento, através da criação de estruturas, processos, estratégias e redes relacionais que beneficiavam as organizações.

O facto de haver maior predisposição da liderança transformacional neste género de Organizações, poderá dever-se ao facto da sua missão diminuir os efeitos negativos de determinado problema social. Ao estar-se em contacto com pessoas e situações que são motivo de preocupação social, poderá ser natural que sejam despoletados sentimentos de solidariedade, de empatia e um maior cuidado em compreender o outro. Além disso, estes líderes devem ter a preocupação em servir como exemplo para os outros colaboradores destas organizações, e inspirá-los a cumprir a missão da Organização, mesmo que não seja por intermédio da remuneração monetária.

Tabela 25- Resultados descritivos do *Multifactor leadership questionnaire* da amostra global (N=95).

	Média	Desvio-padrão
Liderança Transformacional	3,053	0,435
Liderança Transacional	2,442	0,597
Laissez Faire	0,855	0,466

Fonte: Elaboração própria.

Hipótese 7: Os estilos de liderança observados nas Organizações Não Lucrativas dependem do género do líder.

A hipótese nula para esta hipótese é “os estilos de liderança observados nas Organizações Não Lucrativas não dependem do género do líder” e a hipótese alternativa “os estilos de liderança observados nas Organizações não Lucrativas dependem do género do líder”. Na tabela 25 estão apresentadas as pontuações médias e respetivos desvios-padrão para os dois géneros da amostra. Através da análise desta tabela pode verificar-se que para ambos os géneros, a liderança transformacional foi o que obteve maior classificação com 3.1556 pontos médios para o género masculino, e 3.0205 para o feminino. O género masculino obteve maiores pontuações para todos os estilos de liderança e na liderança global com 2.5362 pontos, versus os 2.3954 pontos do género feminino. Para se testar esta hipótese recorreu-se ao teste paramétrico T. Na tabela 26 estão apresentados os resultados gerados pelo SPSS do teste, o fator género foi estatisticamente significativo apenas para o estilo *laissez-faire*, que no género masculino apresentou uma média de 0,9130 pontos e no feminino de 0.8368 pontos. Nos restantes estilos de liderança e para a liderança global, o *p-value* foi superior à significância de 0.05. Conclui-se assim que não se rejeita H0. Ou seja, com base nestes dados amostrais, para um nível de significância de 5%, conclui-se que os estilos de liderança observados nas Organizações Não Lucrativas não dependem do género do líder. Logo, não se aceita a hipótese formulada.

Pela análise descritiva verificou-se que ambos os géneros tinham preferência pelo estilo de liderança transformacional, seguido do estilo transacional e do *laissez-faire*. Os resultados estão em desacordo com os obtidos pela análise de relatórios deste tema feita por Eagly e Johnson (1990) e de Eagle et al. (2003) que verificou que as líderes do género feminino tendiam a ter um estilo de liderança mais transformacional que os líderes do género masculino. Esta conclusão também foi obtida por Basse t al, 1996 que verificou que as mulheres tendem a ser mais transformadores do que os dos homens. Comparando a média da liderança transformacional das líderes com as dos líderes, verificava-se que os homens têm uma média superior às líderes.

Já no estudo de Komives (1991) não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as características de liderança entre os dois géneros, estudo este que já vai em maior conformidade com os resultados obtidos.

Também no estudo de Barbuto Jr, et al. (2007), não encontraram efeitos significativos do género sobre as classificações de liderança transacional e transformacional, no entanto as

mulheres foram classificadas como significativamente mais utilizadoras de táticas de pressão que os homens. Nos resultados obtidos, apenas para o estilo de liderança *laissez-faire*, o género do líder pareceu ter significância.

Tabela 25- Resultados Descritivos do Questionário Multifatorial de Liderança de acordo com o género da amostra (N=95).

	Género Masculino (N=23)		Género Feminino (N=72)	
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão
L. Transformacional	3,1556	0,42328	3,0205	0,43978
L. Transacional	2,6522	0,50418	2,3750	0,61550
L. <i>Laissez Faire</i>	0,9130	0,56838	0,8368	0,43435
Liderança Global	2,5362	0,25506	2,3954	0,34834

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 26- Resultados gerados pelo SPSS no Teste T da hipótese 7.

	Teste de Levene		Teste T		Decisão
	Z	Sig.	T	p-value	
Liderança Transformacional	0,194	0,661	1,294	0,199	Não Rejeitar H0
Liderança Transacional	1,014	0,17	-1,958	0,053	Não rejeitar H0
L. <i>Laissez Faire</i>	2,900	0,092	2,432	0,017	Rejeitar H0
Liderança Global	3,678	0,058	1,788	0,77	Não Rejeitar H0

* $\alpha=0,05$

Fonte: Elaboração própria.

Hipótese 8: Os estilos de liderança observados nas Organizações Não Lucrativas dependem dos níveis de formação dos líderes.

Para testar a hipótese 8, recorreu-se desta vez ao teste paramétrico da ANOVA. A hipótese nula é “os estilos de liderança observados nas Organizações Não Lucrativas não dependem dos níveis de formação dos líderes” e a hipótese alternativa “os estilos de liderança observados nas Organizações Não Lucrativas dependem dos níveis de formação dos líderes”. Pela análise descritiva não parece haver padrões pelo que seria de esperar os estilos e liderança não dependessem do nível de formação. Ainda assim, verifica-se que a liderança transformacional apresenta uma média superior para todos os graus de habilitação académica. Os indivíduos com o ensino secundário obtiveram a pontuação mais elevada com 3.135 pontos, seguido da amostra com o grau de pós-graduação/mestrado com 3.126 pontos médios, dos com o ensino superior com 3.001 e finalmente dos com doutoramento que pontuaram 2.579. Relativamente à média de liderança global, esta ordem manteve-se com pontuações de 2.469 pontos, 2.434 pontos, 2.429 pontos e de 2.181 pontos, respetivamente. Na tabela 28, está confirmada a homogeneidade através do teste de *Levene*, um requisito para se aplicar o teste da ANOVA. Na mesma tabela estão apresentados também os *p-values* obtidos e tendo em conta que são para

todas as subescalas e para escala global superiores à significância de 0.05, a decisão é não rejeitar H0. Ou seja, com base nestes dados amostrais, para um nível de significância de 5%, conclui-se que os estilos de liderança observados nas Organizações Não Lucrativas não dependem dos níveis de formação dos líderes. Logo, não se aceita a hipótese formulada. Estes resultados vêm em oposição aos obtidos no estudo de Barbuto Jr. et al (2007), em que o nível de instrução do líder produziu um efeito significativo principalmente na percepção dos seguidores sobre os comportamentos transacionais e/ou transformacionais do líder. Os líderes com um grau de instrução mais avançado exibiram uma classificação mais elevada na subescala de consideração individualizada. No entanto o grau de formação dos líderes não mostrou nenhum efeito significativo sobre as classificações nas táticas de influência.

De referir que esta amostra apresentava níveis de habilitação académica bastante elevados, nenhum indivíduo tinha uma formação inferior ao ensino secundário e foram os indivíduos com o ensino secundário. Novamente a diferença entre o tamanho da amostra de indivíduos com elevada formação e os indivíduos com o ensino secundário tem discrepância, apenas 9 indivíduos tinham o ensino secundário versus os 86 que tinham habilitações superiores. No entanto, pelo teste paramétrico efetuado verificou-se que as habilitações académicas não eram significativas no nível de inteligência emocional.

Tabela 27- Resultados Descritivos do Questionário Multifatorial de Liderança de acordo com o género da amostra (N=95).

		Ensino Secundário (N=9)	Ensino Superior (N=49)	Pós-Graduação/ Mestrado (N=35)	Doutoramento (N=3)
Liderança Transformacional	Média	3,135	3,001	3,126	2,579
	Desvio-padrão	0,45284	0,45202	0,38596	0,57895
Liderança Transacional	Média	2,486	2,5	2,364	2,188
	Desvio-padrão	0,76149	0,60650	0,56748	0,26517
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	Média	0,875	0,916	0,75	1,125
	Desvio-padrão	0,60596	0,48236	0,35355	1,23744
Liderança Global	Média	2,469	2,429	2,434	2,181
	Desvio-padrão	0,32258	0,36404	0,29675	0,25534

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 28- Resultados gerados pelo SPSS no Teste ANOVA da hipótese 8.

	Teste de Levene		Teste ANOVA				Decisão
		Sig.	Soma dos Quadrados	Quadrado médio	F	p-value	
L. Transformacional	0,976	0,408	0,809	0,270	1,425	0,240	Não rejeitar H0
L. Transacional	0,641	0,591	0,523	0,174	0,476	0,699	Não rejeitar H0
L. <i>Laissez Faire</i>	4,431	0,06	0,717	0,239	1,093	0,356	Não rejeitar H0
Liderança Global	0,721	0,542	0,139	0,046	0,411	0,746	Não rejeitar H0

* $\alpha=0,05$

Fonte: Elaboração própria.

H9: Os estilos de liderança observados nas Organizações Não Lucrativas dependem da faixa etária dos líderes.

Na tabela 29 estão apresentadas as pontuações médias no Questionário Multifatorial dos indivíduos da amostra de acordo com a sua faixa etária. Relativamente à faixa etária da amostra, à exceção da faixa etária entre os 41 e os 50 anos, o estilo de liderança transformacional foi o que obteve melhor pontuação. Para a primeira referida, foi o estilo de liderança transacional que se destacou. As melhores pontuações no estilo de liderança transformacional foram as obtidas pela faixa etária com idade superior aos 60 anos, seguida dos indivíduos entre os 51 e os 60 anos, dos 31 aos 40 anos, dos 41 aos 50 e finalmente dos 21 aos 30 anos. Os indivíduos entre os 41 e os 50 anos, para além de terem demonstrado preferência pelo estilo transacional, também foi a faixa etária com maior classificação no estilo de liderança *laissez-faire*, com uma média de 1.025. Relativamente à liderança global, os indivíduos com idades superiores aos 60 anos, obtiveram a pontuação superior de 2.549 pontos, seguido dos indivíduos entre os 51 e os 60 com 2.465 pontos, entre os 41 e os 50 anos com 2.456 pontos médios, dos 31 e os 40 anos com 2.455 e, finalmente, entre 21 e os 30 anos com 2.224 pontos. Assim, seria de esperar que os estilos de liderança não dependem da faixa etária dos líderes. Para se confirmar esta hipótese recorreu-se novamente ao teste da ANOVA, cujos resultados gerados pelo SPSS estão apresentados na tabela 30. Neste caso a hipótese nula é “os estilos de liderança observados nas Organizações Não Lucrativas não dependem da faixa etária dos líderes” e a hipótese alternativa “os estilos de liderança observados nas Organizações Não Lucrativas dependem da faixa etária dos líderes”. Pela análise da tabela 30 verifica-se que para todas os estilos da liderança e para a liderança global, o *p-value* foi superior à significância de 5%, logo, não se rejeita a hipótese nula. Ou seja, de acordo com estes dados amostrais, com uma significância de 5% assume-se que os estilos de liderança observados nas Organizações Não Lucrativas não dependem da faixa etária dos líderes. Assim, não se aceita a hipótese formulada. No estudo de Titus Oshagbemi (2004), os resultados sugeriram que os gestores mais jovens e mais velhos tinham perfis diferentes no seu estilo de liderança consultiva e participativa. Os gestores de faixas etárias superiores consultavam mais e preferiam uma maior participação

comparativamente aos gerentes mais jovens. No entanto, os dois grupos de gestores praticavam estilos de liderança diretiva e de delegação quase no mesmo grau, sendo a diferença de idade apenas relevante para a influência idealizada. Já no estudo de Barbuto, et al. em 2007, teve resultados que vieram em concordância com os obtidos neste estudo e não encontraram diferenças significativas para a idade no que toca ao estilo de liderança utilizado. De referir que para todos os grupos etários a liderança transformacional foi a que obteve maior média, à exceção para os indivíduos entre os 41 e os 50 anos, que priorizaram a liderança transacional.

Tabela 29- Resultados Descritivos do Questionário Multifatorial de Liderança de acordo com a faixa etária da amostra (N=95).

		21 aos 30 anos (N=15)	31 aos 40 anos (n=22)	41 aos 50 anos (N=31)	51 aos 60 anos (N=19)	>60 anos (N=9)
Liderança Transformacional	Média	2,814	3,086	3,004	3,161	3,310
	Desvio-padrão	0,42937	0,42060	0,47938	0,36611	0,32598
Liderança Transacional	Média	2,217	2,540	3,508	2,395	2,458
	Desvio-padrão	0,60220	0,58679	0,54529	0,64045	0,73951
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	Média	0,758	0,796	1,025	0,776	0,764
	Desvio-padrão	0,59286	0,42354	0,48290	0,25880	0,57773
Liderança Global	Média	2,224	2,455	2,456	2,465	2,549
	Desvio-padrão	0,28819	0,31187	0,37343	0,31233	0,2599

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 30- Resultados gerados pelo SPSS no Teste ANOVA da hipótese 9.

	Teste de Levene		Teste ANOVA				Decisão
	Sig.	Sig.	Soma dos Quadrados	Quadrado médio	F	p-value	
L. Transformacional	0,514	0,726	1,769	0,442	2,453	0,052	Não rejeitar H0
L. Transacional	0,178	0,949	1,149	0,287	0,791	0,534	Não rejeitar H0
L. Laissez Faire	2,121	0,085	1,278	0,319	1,487	0,213	Não rejeitar H0
Liderança Global	1,005	0,409	0,820	0,205	1,928	0,113	Não rejeitar H0

* $\alpha=0,05$

Fonte: Elaboração própria.

H10: Os estilos de liderança observados dependem da antiguidade dos líderes na organização.

Na tabela 31 estão apresentadas as pontuações médias dos indivíduos da amostra de acordo com o número de anos com que colaboram com a Organização não lucrativa. Pela análise desta

tabela, verifica-se que para todas as antiguidades, o estilo de liderança transformacional era o preferido. Com resultados superiores para os indivíduos com mais de 36 anos de antiguidade na organização, que obtiveram uma média de 3.632 pontos, seguido da amostra com uma antiguidade entre os 31 e os 35 anos com 3.272 pontos, dos 6 aos 10 anos com 3.193 pontos, dos 16 aos 20 com 3.009, dos 11 aos 15 com 3.007, inferior a 5 anos com 2.938 pontos e dos 21 aos 25 anos com 2.930. Relativamente às pontuações globais, novamente foram os indivíduos com mais de 36 anos de antiguidade que apresentaram pontuações médias superiores com 2.778 pontos, seguido da amostra com uma antiguidade entre os 31 e os 35 anos com 2.542 pontos, entre os 6 e os 10 com 2.552 pontos, dos 11 aos 15 anos com 2.43 pontos, dos 16 aos 20 com 2.412 pontos, dos 21 aos 25 anos com 2.370, inferior a 5 anos com 2.333 e finalmente dos 26 aos 30 anos de antiguidade com 2.287 pontos. Seria assim de esperar que o estilo de liderança escolhido não dependesse da antiguidade do indivíduo. Para se testar esta hipótese recorreu-se mais uma vez ao teste da ANOVA, começando por verificar a propriedade de homogeneidade dos dados através do teste de *Levene*, condição necessária para este teste. Após confirmada a homogeneidade, fez-se o teste da ANOVA cujos resultados estão apresentados na tabela 32. Sendo a hipótese nula “os estilos de liderança observados não dependem da antiguidade dos líderes na organização” e a hipótese alternativa “os estilos de liderança observados dependem da antiguidade dos líderes na organização”, verifica-se na tabela que o *p-value* é para todos os estilos de liderança e para a liderança global superior aos 5%, logo não se rejeita a hipótese nula. Assim, de acordo com estes dados amostrais e à significância de 5%, conclui-se que os estilos de liderança observados não dependem da antiguidade dos líderes na organização e, portanto, não se aceita a hipótese formulada. Novamente, é de referir que os dados obtidos para testar esta hipótese poderão ter alguma ambiguidade pois não se sabe se os indivíduos da amostra responderam conforme a sua antiguidade na organização não lucrativa atual ou de acordo com os anos em colaboraram com organizações não lucrativas no geral. Este fator poderá ter desviado os dados. Não foi encontrada literatura de referência que permita comparar os resultados obtidos da relação entre a antiguidade dos líderes e o estilo de liderança escolhido.

Tabela 31- Resultados Descritivos do Questionário Multifatorial de Liderança de acordo com a antiguidade da amostra na organização não lucrativa (N=95).

		Antiguidade na Organização (anos)							
		<5 (N=29)	6 a 10 (N=21)	11 a 15 (N=23)	16 a 20 (N=6)	21 a 25 (N=6)	26 a 30 (N=3)	31 a 35 (N=6)	>36 (N=1)
L. Transf.	Média	2,938	3,193	3,007	3,009	2,930	3,246	3,272	3,632
	Desvio-padrão	0,46845	0,52165	0,36023	0,35606	0,30265	0,34244	0,33023	–
L. Transacional	Média	2,388	2,613	2,5	2,313	2,354	1,625	2,417	3
	Desvio-padrão	0,63152	0,59935	0,53167	0,64104	0,44312	0,69597	0,636	–
L. <i>Laissez-Faire</i>	Média	0,767	0,881	0,946	1,021	0,979	0,542	0,792	0,375
	Desvio-padrão	0,545	0,465	0,460	0,357	0,486	0,191	0,204	–
L. Global	Média	2,333	2,552	2,43	2,412	2,370	2,287	2,542	2,778
	Desvio-padrão	0,307	0,391	0,318	0,364	0,229	0,363	0,288	–

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 32- Resultados gerados pelo SPSS no Teste ANOVA da hipótese 10.

	Teste de Levene		Teste ANOVA				Decisão
	Sig.	Sig.	Soma dos Quadrados	Quadrado médio	F	p-value	
L. Transformacional	0,910	0,492	1,678	0,240	1,279	0,270	Não rejeitar H0
L. Transacional	0,256	0,956	3,241	0,463	1,317	0,252	Não rejeitar H0
L. <i>Laissez Faire</i>	1,159	0,336	1,233	0,176	0,791	0,597	Não rejeitar H0
Liderança Global	0,484	0,818	0,862	0,123	1,124	0,355	Não rejeitar H0

* $\alpha=0,05$

Fonte: Elaboração própria.

Hipótese 11: Quanto mais elevados os níveis de inteligência emocional, maior será a predominância do estilo de liderança transformacional.

Para esta hipótese faz sentido utilizar o método de regressão para se determinar o quanto os níveis de inteligência emocional influenciam a predominância do estilo de liderança transformacional. Para se efetuar a regressão linear é necessário satisfazer a determinados requisitos: A variável de resposta (liderança transformacional) ter distribuição normal, o valor médio ser nulo, a variância constante e os resíduos independentes. Na Figura 8 está apresentado o teste *Kolmogorov-Smirnov*, sendo a hipótese nula “a distribuição dos dados é igual à distribuição normal” e a hipótese alternativa “a distribuição dos dados é diferente à distribuição normal”, verifica-se que a significância de 0.059 é superior à de 5%. Assim, para o

nível de significância de 5% não se rejeita a hipótese nula e considera-se que as distribuições dos dados de liderança transformacional têm distribuição normal. Na Figura 8 está representado o gráfico Q-Q dos dados e pela sua análise não parece haver padrões dos resíduos. Finalmente na Figura 10 está o histograma em que se consegue visionar uma semelhança com o formato em sino típico da distribuição normal.

Figura 8 - Teste de normalidade dos dados recolhidos de liderança transformacional.

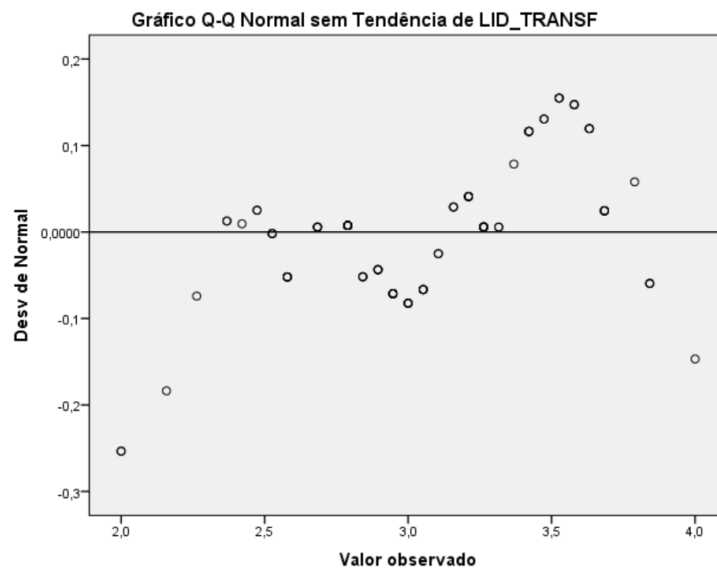
Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
LID_TRANSF	,059	95	,200*	,988	95	,535

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.
a. Correlação de Significância de Lilliefors

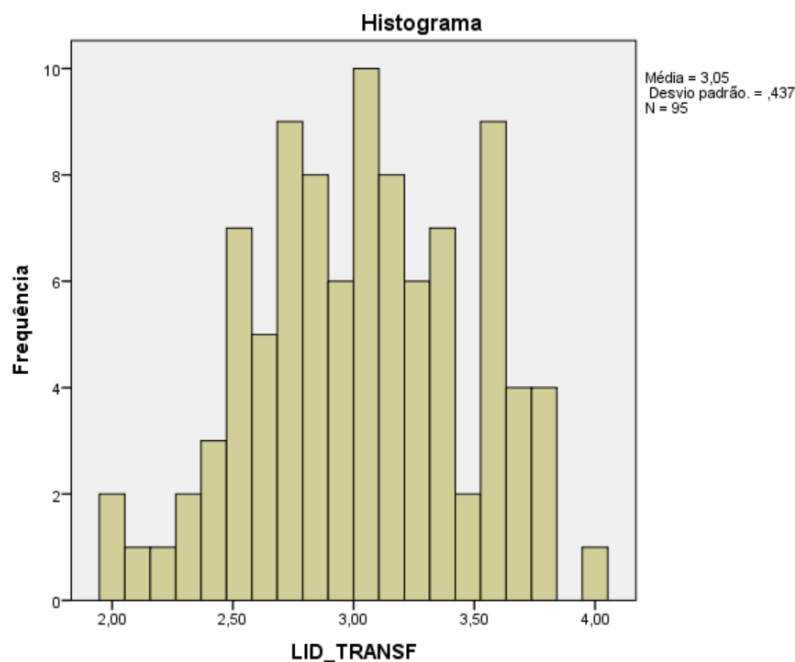
Fonte: Elaboração do SPSS.

Figura 9 - Gráfico Q-Q dos dados recolhidos de liderança



Fonte: Elaboração do SPSS.

Figura 11- Gráfico de dispersão dos dados recolhidos de liderança transformacional.



Fonte: Elaboração do SPSS.

Finalmente, para o último requisito temos de verificar se há ausência de correlação, este requisito é verificado a partir do *Durbin Watson* que neste caso está próximo de 2 e daí parte-se do pressuposto que não existe correlação. Ainda assim, sendo a hipótese nula “não existe correlação” e hipótese alternativa “existe correlação”, verifica-se que o *p-value* é superior a 0.05, logo não se deve rejeitar a hipótese nula e o requisito está satisfeito.

Tabela 33- Resultados gerados pelo SPSS no Teste de correlação da hipótese 11.

Correlação - Coeficiente de <i>Pearson</i>				
R	<i>P-value</i> (Sig.)	R quadrado	<i>Durbin Watson</i>	Decisão
0,120	0,123	0,14	1,988	Não rejeitar Ho

* $\alpha=0,05$

Fonte: Elaboração própria.

Na tabela nº 33, apresenta-se a tabela com os resultados da regressão linear. O *R square* é a percentagem de variação na classificação da liderança transaccional que é afetada pela IE. Ou seja, um aumento da IE explica em 12,3% o aumento da Liderança transformacional. Neste caso a hipótese nula é “Os níveis de inteligência emocional não afetam a predominância do estilo transformacional” e a hipótese alternativa “os níveis de inteligência emocional não afetam a predominância do estilo transformacional”. Considerando que o *p-value* é superior à significância de 5%, não se rejeita H0. Ou seja, para estes dados amostrais e ao nível de significância de 5%, os níveis de inteligência emocional não afetam a predominância do estilo transformacional. Assim, não se aceita a hipótese formulada. Finalmente, para a última hipótese desta investigação, decidiu-se fazer uma regressão linear para verificar se a variável

liderança transformacional dependia da variável inteligência emocional. Depois de serem verificados os requisitos impostos para a utilização de uma regressão linear. Chegou-se à conclusão que não se aceitava a hipótese formulada. Existem vários estudos que contradizem os resultados obtidos, Corona (2010) afirmou que a inteligência emocional e a liderança transformacional estão positivamente correlacionadas. Também Lopez-Zafra (2012) defende que a clareza emocional e o reparo emocional estão altamente correlacionados à liderança transformacional, a clareza emocional e o reparo emocional dos indivíduos predizem até que ponto estes são líderes transformacionais. Mandell e Pherwani (2003) apontaram que a inteligência emocional prediz a liderança transformacional independentemente do gênero. Kupers et al. em 2006 e Lindebaum et al. em 2010 defenderam que as habilidades emocionais do modelo dos quatro ramos mentais de Mayer e Salovey (1997) para a definição de IE podem ser importantes na liderança transformacional porque pode ser difícil inspirar, motivar, estimular e mostrar consideração individual, sem a capacidade de avaliar e expressar, com precisão, as próprias emoções nos outros. Sugerindo assim uma dependência entre os dois conceitos.

Pelos resultados obtidos e apesar de haver uma correlação linear positiva entre ambos, para a significância de 5%, concluiu-se que não se pode afirmar que os níveis de inteligência emocional afetam a predominância do estilo de liderança transformacional, não se observando uma relação de causa efeito entre as duas variáveis.

Tabela 34-. Resultados gerados pelo SPSS no Teste ANOVA da hipótese 11.

Regressão linear - ANOVA			
Z	P-value (Sig.)	R quadrado	DECISÃO
1,361	0,246	0,014	Não rejeitar Ho

* $\alpha=0,05$

Fonte: Elaboração própria

Um indicador que se destacou ao longo destes testes de hipóteses foi o facto de na análise descritiva o SEA ter obtido classificações superiores praticamente sempre. Uma possível explicação para estes resultados, poderá ser que a avaliação e expressão das próprias emoções tem um carácter mais inato e duradouro que as restantes subescalas da IE, e que se mantêm como a subescala de IE mais elevada independentemente do meio envolvente e da experiência de vida dos indivíduos. Também é de observar, que os indivíduos com idades superiores aos 60 anos obtiveram a pior classificação de IE. No entanto, esta faixa etária foi a que obteve classificação superior na escala de liderança global e na transformacional. Possivelmente, estes líderes apoiam-se na sua experiência de vida mais alargada, nomeadamente nas práticas que obtiveram bons resultados no passado, e replicam-nas com maior facilidade. Estas práticas deverão estar mais associadas ao estilo de liderança transformacional, visto que de acordo com a literatura, é o estilo de liderança que mais certamente leva ao sucesso. A mesma explicação

poderá ser estendida para o facto de os indivíduos com mais de 36 anos de antiguidade na organização não lucrativa, terem apresentado a melhor classificação de liderança global e do estilo transformacional da amostra.

Capítulo 5- Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

5.1- Conclusões

A inteligência emocional é um tema que tem suscitado a atenção dos académicos, principalmente na vertente empresarial. O quociente emocional (QE) foi considerado, em alguns casos, como mais importante que o conhecido QI. A inteligência emocional é muitas vezes associada ao conceito de liderança transformacional, por ambas terem componentes comuns. Alguns estudos verificaram que a liderança associada a elevados níveis de inteligência emocional (IE), tem impacto positivo na produtividade e na motivação dos colaboradores da empresa.

Em 1978, Burns desenvolveu a ideia original de liderança transformacional, definindo-a como um processo no qual “líderes e seguidores se elevam uns aos outros para níveis superiores de moralidade e motivação” (p. 20).

Após uma pesquisa extensa e intensiva considerou-se que esta variável assume relevância para ser investigada. Ao se analisar a literatura, verificou-se que a inteligência emocional tem sido pouco estudada no campo não lucrativo. É precisamente essa falha que esta dissertação pretende ajudar a colmatar.

De acordo com Light (2002), os funcionários de entidades sem fins lucrativos vêm trabalhar pelas razões certas e têm empregos que lhes dão a oportunidade de fazer a diferença. Importam-se profundamente e têm orgulho na sua organização. Seria assim de esperar que a inteligência emocional tivesse peso para o setor não lucrativo.

Neste estudo verificou-se a relação da inteligência emocional e dos estilos de liderança, com o género do líder, com as suas habilitações académicas, faixa etária, antiguidade na organização não lucrativa e com o tipo de funções exercidas (se são ou não remuneradas).

Contactaram-se várias organizações não lucrativas em Portugal, tendo-se conseguido uma amostra de 96 líderes. Os sujeitos responderam a um questionário *online* que incorporou o instrumento de Wang and Law (2002) para medir a inteligência emocional e o questionário Multifatorial de Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio (1997) que mede a predisposição do indivíduo para cada estilo de liderança - transformacional, transacional e *laissez-faire*.

Os resultados obtidos através de testes estatísticos demonstraram que o género e o tipo de cargo desempenhado (remunerado versus voluntário) influenciam significativamente o nível de inteligência emocional. Foi o género feminino e os líderes que desempenhavam cargos não remunerados que obtiveram classificações mais elevadas de IE.

Formulou-se possíveis explicações para o facto de a mulher ter apresentado uma inteligência emocional superior à do homem, nomeadamente a maior predisposição, inata e social, para esta ser o membro do casal que mais cuida dos filhos. Durante alguns anos, as crianças não são suficientemente maduras para expressarem os seus desejos e necessidades, cabendo muitas vezes à mãe a tarefa de os descobrir. Ao querer afastar-se desta predisposição, que para muitas não será o que as identifica como pessoa, a mulher poderá sentir-se impulsionada a conseguir um desempenho e prestígio igual ou superior ao homem na sua atividade laboral. Assim, pode usar mais intensamente as suas capacidades sociais e de perceção relativamente às emoções dos outros, para facilitar o seu percurso. As líderes do género feminino também podem ter mais facilidade a perceberem os próprios desejos e emoções, e em usar estas informações para definir objetivos profissionais e pessoais mais claros. Na base de todos estes argumentos, está o facto de se supor que a inteligência emocional poder ser melhorada e desenvolvida com o treino, e as mulheres podem apresentar níveis de IE mais elevados precisamente porque usam as capacidades de IE com maior frequência.

Já o facto de os indivíduos voluntários terem apresentado níveis de inteligência emocional superiores ao dos líderes remunerados, poderá dever-se aos primeiros terem, na maioria dos casos, uma outra atividade, da qual retiram o seu sustento, e assim, têm de ter maior controlo emocional para conciliar ambas as atividades e a vida pessoal de forma harmoniosa. Além disso, investir tempo e esforço numa atividade sem que haja uma contrapartida monetária, requer ao indivíduo um grande foco nos benefícios emocionais que retira desta atividade e uma profunda afinidade com o propósito da organização não lucrativa. Como para os indivíduos remunerados, o salário é um fator motivador para desempenharem as suas funções, poderão não aprofundar tanto as próprias emoções e as dos outros, e assim, poderão não utilizar tanto as capacidades associadas à IE.

A faixa etária dos inquiridos, a antiguidade na organização e as habilitações académicas, não demonstraram ser variáveis significativamente relevante para os resultados globais de IE.

Pelos resultados descritivos obtidos na generalidade da amostra, formulou-se a possibilidade da avaliação e expressão das próprias emoções (SEA) ter um carácter mais inato e duradouro que as restantes subescalas da IE.

Relativamente aos estilos de liderança, verificou-se que a liderança transformacional era o estilo predominante nos líderes das organizações não lucrativas estudadas, mas essa preferência não demonstrou depender de nenhuma das variáveis demográficas estudadas. Considerando que estas organizações se deparam com grandes problemas sociais e que parte dos colaboradores são voluntários, é natural que os líderes façam por reforçar a motivação destes, apelando com frequência à missão para o qual reúnem os seus esforços. Também é de destacar que os indivíduos da amostra, com grau de doutoramento, apresentaram a menor classificação de IE, de liderança transformacional e de liderança transacional. Como já apresentado na discussão, uma possível explicação é que o aprofundamento da teoria poderá

de certa forma sabotar as capacidades que nos são naturais e genuínas de compreender os outros, de olharmos para nós próprios e intelectualizar o que estamos a sentir, de usar essas emoções como alavanca para o próprio desempenho e para inspirar o desempenho de terceiros através de instrumentos de liderança eficazes e motivacionais (como o de ser um exemplo a seguir). Ainda assim, é de reforçar que neste estudo as habilitações mostraram não apresentar diferenças estatisticamente significativas nem para os níveis de IE nem para o estilo de liderança escolhido.

Outro facto a referir foi o dos líderes com mais de 60 anos de idade e mais de 36 anos de trabalho nas organizações não lucrativas, terem demonstrado valores superiores de liderança transformacional e na liderança global. Estes indivíduos apoiam-se na sua vasta experiência e podem replicar ações que obtiveram bons resultados no passado, afastando-se das que obtiveram efeitos negativos. Ainda assim, a idade e a antiguidade na organização demonstraram não ser significativamente relevantes para os níveis de IE e de liderança transformacional demonstrados.

Finalmente, também se verificou uma correlação positiva entre a liderança transformacional e a IE, em que um aumento da IE explica em 12,3% o aumento da Liderança transformacional. No entanto, através de uma regressão linear, verificou-se que o nível de inteligência emocional não prediz o grau de liderança transformacional.

5.2- Limitações

Ao longo deste estudo sentiram-se algumas dificuldades, como o facto de o investigador estar geograficamente longe da Universidade, dificultando as reuniões presenciais de orientação. Simultaneamente, o facto de ter iniciado uma atividade laboral enquanto elaborava este trabalho, que acabou por dificultar a gestão e a coordenação do tempo. Pode se considerar como limitação a diferença de tamanho da amostra do género feminino versus masculino, e com altas habilitações académicas versus baixas, o que poderão ser indicadores que deixam menos confiança relativamente à validade dos resultados. A questão feita para se ter a informação da antiguidade do individuo na organização não lucrativa poderá ter criado alguma ambiguidade nas respostas, não se sabendo ao certo se os respondentes se basearam na antiguidade na organização não lucrativa atual ou no total de anos que colaboram com organizações não lucrativas no geral. O facto de não existir uma base de um estudo de inteligência emocional em organizações não lucrativas tem a desvantagem de não se poder fazer comparações, mas ainda assim, esse facto é maioritariamente vantajoso porque significa que estamos a acrescentar valor à comunidade científica. Outro facto que poderá ser considerado uma limitação é o facto de ambos os questionários se basearem na autoavaliação

e terem sido as próprias organizações a selecionarem os seus líderes. Confiou-se no julgamento das organizações não lucrativas na identificação dos indivíduos que consideraram cumprir os requisitos para participar. Esse facto não foi controlado e poderão ter acabado por responder colaboradores acerca dos quais não se tem a certeza de exercerem funções de liderança.

5.2- Futuras linhas de investigação

Apesar de não se ter encontrado nesta dissertação uma relação da inteligência emocional com a liderança transformacional, foi mostrado que a inteligência emocional tem realmente peso e importância no mundo organizacional.

Como futuras linhas de investigação, seria relevante primeiramente explorar a eventual possibilidade de desenvolvimento da IE, através de formação profissional no seio das organizações não lucrativas. Esse estudo teria como objetivo verificar se esta capacidade pode ou não ser “ensinada”. Em caso afirmativo, seria interessante obter informações de como as Organizações não lucrativas poderão desenvolver a IE nos seus colaboradores e voluntários. A aprendizagem de capacidades de IE, já foi estudada variadas vezes no campo empresarial, mas não no setor não lucrativo. Como aconteceu no presente estudo, talvez os resultados fossem surpreendentes numa amostra de colaboradores do setor não lucrativo.

Também seria interessante verificar a potencial ligação de IE com as organizações não lucrativas através da implementação de estratégias de marketing. O marketing é muitas vezes tomado com uma conotação negativa no campo não lucrativo. Poderia ser interessante pensar em maneiras de “vender” o desenvolvimento de inteligência emocional nas organizações não lucrativas, de maneira a facilitar na obtenção de mais voluntários e assim fazer com que consequentemente estas organizações tenham mais meios, para alcançar a sua nobre missão.

Bibliografia

Aga, D.A; Noorderhaven, N; Vallejo, B. (2016). *Transformational leadership and project success: the mediating role of team-building*. Int. J. Proj. Manag. 34 (5), 806-818.

Ahmad, Summiya; Bangash, Hayat; Ahmad Khan, Sheraz. (2009). *Emotional Intelligence and Gender Differences*. Sarhad J. Agric. Vol.25, No.1, Peshawar, Pakistan.

Ameriks, J; Wranik, T; Salovey, P. (2009). *Emotional Intelligence and Investor Behavior*. The Research Foundation of CFA Institute, Charlottesville, VA.

Antonakis, J; Ashkanasy, N; Dasborough, M. (2009). *Does Leadership Need Emotional Intelligence? The Leadership Quarterly*, 20 (2), 247-261.

Alves, Armando Sérgio Vaz (2009). *Estilo de liderança da líder do conselho executivo numa escola básica do 2º e 3º ciclo pública da Região Autónoma da Madeira*.

Avolio, B. J; (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Ashkanasy, N. M. & Daus, C. S. (2005). *Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated*. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 441-452.

Baer, J. & Kaufman, J. C. (2008). *Gender differences in creativity*. *The Journal of Creative Behavior*, 42, 75-105

Barbuto Jr, John E; Fritz, Susan; Matkin, Gina S; Marx, David B. (2007). *Effects of Gender, Education, and Age upon Leaders' Use of Influence Tactics and Full Range Leadership Behaviors Nebraska, Lincoln*.

Bar-On, R. (1996). *The Emotional Quotient Inventory: A measure of emotional intelligence*. Toronto, ON: Multi Health Systems.

Bar-On, R., (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual*. Multi-Health Systems, Toronto, Canada.

Bar-On, R. (2000). *Emotional and social intelligence. Insights from the Emotional Quotient Inventory*. In *The handbook of emotional intelligence. Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bar-On, R. (2001). *Emotional intelligence and self-actualization*. In J. Ciarrochi, J. P. Forgas, & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life* (pp. 82-97). Philadelphia: Taylor and Francis.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1997). *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden, Palo Alto, CA.

- Bass, B. M; Avolio, B. J; Jung, D. I; Berson, Y. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Blanchard, K.H. (2010). *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*. FT Press, New Jersey.
- Bono, J.E. & Judge, T.A. (2004). *Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis*. *J. Appl. Psychol.* 89 (5), 901.
- Bono, J. E ; Foldes, H. J ; Vinson, G ; Muros, J. P. (2007). *Workplace emotions: The role of supervision and leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1357-1367.
- Boyatzis, R; Goleman, D; Rhee, K. (2000). *Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)*. In *Handbook of Emotional Intelligence*.
- Brackett, M. A. & Mayer, J. D. (2003). *Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1147-1158.
- Brody, L. R. & Hall, J. A. (1993). *Gender and emotion*. In M. Lewis, & J. M. Haviland (Eds.). *Handbook of Emotions* (pp. 447-460). New York: Guilford Press.
- Brody, L. R. & Hall, J. A. (2000). *Gender, emotion, and expression*. In M. J. M. Haviland-Jones (Ed.). *Handbook of Emotions* (pp. 338-349). (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Brudney, J. L. (2010). *Designing and Managing Volunteer Programs*. In D. O. Renz (Ed.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (pp. 753-793). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryman, A. & Cramer. D. (1993). "Análise de dados em ciências sociais - introdução às técnicas utilizando o SPSS"; 2ª Edição; Celta Editora
- Buford, B. A. (2001). *Management effectiveness, personality, leadership, and emotional intelligence: A study of the validity evidence of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*. Ph.D. dissertation, The University of Iowa, United States.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, N.Y, Harper and Row.
- Butterworth, J; Fesko, M; McGaughey, M. (1997). *Conversion to integrated Employment: Case Studies of Organizational Change*. Boston, MA: Institute of Community Inclusion, Center for Promoting Employment.
- Carless, Sally A. (1998). *Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives*.
- Carmeli, A. & Josman, Z. E. (2006). *The relationship among emotional intelligence, task performance and organizational citizenship behaviors*. *Human Performance*, 19, 403-419.

Charbonneau, Danielle & Nicol, Adelheid A.M. (2002). *Emotional intelligence and leadership in adolescents*.

Chatterjee, Arindam. & Kulakli, Atik. (2015). *An Empirical investigation of the relationship between Emotional Intelligence, Transactional and Transformational Leadership Styles in banking sector*.

Cherniss, C. (2010). *Emotional intelligence: toward clarification of a concept*. *Ind. Organ. Psychol.* 3 (2), 110-126.

Chu, J. (2002). *Boys development*. *Reader's Digest*, 94-95.

Ciarrochi, J. V ; Chan, A. Y. C ; Caputi, P. (2000). *A critical evaluation of the emotional intelligence construct*. *Personality and Individual Differences*, 28, 539–561.

Cichy, Ronald F.; Cha, Jaemin; Kim, Seung Hyun; and Singerling, James B. (2007) "Emotional Intelligence and Organizational Commitment Among Private Club Board and Committee Volunteer Leaders: A Pilot Study," *Hospitality Review*: Vol. 25: Iss. 1, Article 5.

Congresso Português de Sociologia. Universidade do Minho. Consultado em Fevereiro de 2019 em: <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54377>

Connelly, S. & Ruark, G. (2010). *Leadership style and activating potential moderators of the relationships among leader emotional displays and outcomes*. *Leadersh. Q.* 21 (5), 745-764.

Cooper, R. & Sawaf, A. (2003). *Emotional Intelligence in Leadership*.

Côté, S; Lopes, P.N; Salovey, P. (2002). *The divergent and predictive validity of emotional intelligence in a group context*.

Côté, S; Lopes, P.N; Salovey, P; Miners, C.T. (2010). *Emotional intelligence and leadership emergence in small groups*. *Leadersh. Q.* 21 (3), 496-508.

Dawda, d. & Hart, S. (2000). *Assessing Emotional Intelligence: Reliability and validity of the Bar-on Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students*. *Personality and individual differences*, 28, 797-812.

Day, Arla L. & Carroll, Sarah A. (2003). *Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours*. *Personality and Individual Differences* 36 (2004) 1443-1458. Canada.

Densten, I.L. (2002). *Clarifying inspirational motivation and its relationship to extra effort*. *Leadersh. Org. Dev. J.* 23 (1), 40-44.

Devonish, Dwayne & Greenidge, Dion (2010). *The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, and Task Performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence*. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86.

Druskat, V.U. & Wolff, S.B. (2001). *Building the emotional intelligence of groups*. *Harvard Business Review*, 79(3), 80-90.

- Eisenbach, R; Watson, K; Pillai, R. (1999). *Transformational leadership in the context of organizational change*. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-89.
- Eriksson, P.E. (2010). *Improving construction supply chain collaboration and performance: a lean construction pilot project*. *Supply Chain Manag. Int. J.* 15 (5), 394-403.
- Felício, J. A; Martins Gonçalves, H; da Conceição Gonçalves, V. (2013). *Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects*. *Journal of Business Research*, 66(10), 2139-2146.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta - Sociedade Portuguesa de material didático, Lda.
- Franco, R. C; Sokolowski, S. W; Hairel, E. M. H; Salamon, L. M. (2005): *O Sector Não Lucrativo Português Numa Perspectiva Comparada*. John Hopkins University, Baltimore e Universidade Católica, Porto.
- García-Morales, V. J; Jiménez-Barrionuevo, M. M; Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). *Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation*. *Journal of Business Research*, 65, 1040-1050.
- George, J. M. (2000). *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence*. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Goldenberg, I; Matheson, K; Mantler, J. (2006). *The assessment of emotional intelligence: A comparison of performance-based and self-report methodologies*. *Journal of Personality Assessment*, 86, 33-45.
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence: Why it Matters More than IQ*. Bloomsbury Publishing Plc, New York.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam, New York.
- Goleman, D. (1998). *What makes a leader?* 76, 93-102.
- Goleman, D. (2001). *Emotional Intelligence: Perspectives on a Theory of Performance*. *In the Emotionally Intelligent Workplace*.
- Goleman, D. (2006). *Social intelligence*. New York: Bantam.
- Goodstein, J. & Boeker, W. (1991). *Turbulence at the top: A new perspective on governance structure changes and strategic change*, *Academy of management Journal*, 34: 304-330.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). *Transformational leadership, creativity, and organizational innovation*. *J. Bus. Res.* 62(4), 461-473.
- Harrison, Y.D. & Murray, V. (2012). *Perspectives on the leadership of chairs of nonprofit organization boards of directors: A grounded theory mixed-method study*. 22, 411-437.
- Harrison, Y; Murray, V; Cornforth, C. (2013). *Perceptions of board chair leadership effectiveness in nonprofit and voluntary sector organizations*. *VOLUNTAS Int. J. Volunt. Nonprofit Organ.* 24, 688-712.

Harrison, Y.D; Murray, V; Cornforth, C. (2013). *The role and impact of chairs of non-profit boards. In Nonprofit Governance: Innovative Perspectives and Approaches; New York, USA.*

Hess, James D. & Bacigalupo, Arnold C. (2013). *Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organizations.*

Hitt, M. A. & Tyler, B. B. (1991). *Strategic decision models: Integrating different perspectives. Strategic Management Journal*, 12(5), 327-351.

Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1993). *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: key predictor of consolidated business unit performance, Journal of Applied Psychology*, 78: 891-902.

Huy, Q. N. (1999) *Emotional Capability, Emotional Intelligence and Radical Change. Academy of Management Review*, 24:325-345.

Jafri, M.H; Dem, C; Choden, S. (2016). *Emotional intelligence and employee creativity: moderating role of proactive personality and organizational climate. Bus. Perspect. Res.* 4 (1), 54-66.

Kaneez, U. (2006). *Emotional Intelligence among the Individual with Depression and without Depression. A Comparative Study.*

Kearney, E. & Gebert, D. (2009). *Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77-89.

Kellett, J. B; Humphrey, R. H; Sleeth, R. G. (2002). *Empathy and complex task performance: Two routes to leadership. Leadership Quarterly*, 13, 523-544.

Kellett, J. B; Humphrey, R. H; Sleeth, R. G. (2006). *Empathy and the emergence of task and relation leaders. Leadership Quarterly*, 17, 146-162.

Kim, T; Yoo, J; Lee, G; Kim, J. (2012). *Emotional intelligence and emotional labour acting strategies among frontline hotel employees. Int. J. Contemp. Hosp. Manage.* 24 (7), 1029-1046.

Kotlyar, I; Karakowsky, L; Ng, P. (2011). *Leader behaviors, conflict and member commitment to team-generated decisions. Leadersh. Q.* 22 (4), 666-679.

Kupers, W. & Weibler, J. (2006). *How emotional is transformational leadership really? Some suggestions for a necessary extension. Leadership and Organization Development Journal*, 27, 368-383.

Ma, H. H. (2009). *The effect size of variables associated with creativity: A meta-analysis. Creativity Research Journal*, 21, 30-42.

Matthews, G; Emo, A. K; Funke, G; Zeidner, M; Roberts, R. D; Costa, P. T. J; Schulze, R. (2006). *Emotional intelligence, personality, and task-induced stress. Journal of Experimental Psychology: Applied*, 12, 96-107.

- Mayer, J.D; Salovey, P; Caruso, D.R. (2008). *Emotional intelligence: new ability or eclectic traits? Am. Psychol.* 63 (6), 503.
- Mayer, J. D. & Ciarrochi, J. (2006). *Clarifying concepts related to emotional intelligence: A proposed glossary.* In J. Ciarrochi, J. P. Forgas, & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence and everyday life* (pp. 261-267)., 2nd ed. New York: Psychology Press.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). "What is emotional intelligence?" In P. Salovey & D.J. Sluyter (Eds), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications* (pp. 3- 31). New York: Basic Books.
- Miller, M. (1999). *Emotional intelligence helps managers succeed. Credit Union Magazine*, Vol. 65, pp. 25-6.
- Moore, C.J. (2004). *Nonprofit staying power. Chron, Philanthr.*17, 27-29.
- Nadler, D.A. & Tushman, M.L. (1990). *Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change: 32, 77-97.*
- Ng, K., Wang, C., Zalaquett, C. P., & Bodenhorn N. (2007). *A confirmatory analysis of the Wong and Law emotional intelligence scale in a sample of international college students. International Journal for the Advancement of Counselling*, 29, 173-185.
- Nordin, Norshidah. (2011). *The Influence of Emotional intelligence, Leadership Behaviour and Organizational Commitment on Organizational Readiness for Change in Higher Learning Institution.*
- Nzekwe-Excel, C; Nwagboso, C; Georgakis, P; Proverbs, D. (2010). *Integrated framework for satisfaction assessment in construction sector. J. Eng. Des. Technol.* 8 (2), 168-188.
- Lane, J. & Wallis, J. (2009). *Non-profit organizations in public policy implementation. J. Public Adm. Policy Res.*, 1, 141-149.
- Lee, G; Magnini, V.P; Kim, B.P. (2011). *Employee satisfaction with schedule flexibility: psychological antecedents and consequences within the workplace? Int. J. Hosp. Manage.* 30 (1), 22-30.
- Light, P. C. (2002). *The Content of Their Character: The State of the Nonprofit Workforce. The Nonprofit Quarterly*, 9(3), 6-19.
- Lindebaum, D. & Cartwright, S. (2010). *A critical examination of the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. Journal of Management Studies*, 47, 1317-1342.
- Lowe, K.B; Kroeck, K.G; Sivasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review". In *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Lopez-Zafra, Esther; Garcia-Retamero, Rocio; Berrios Martos, M. Pilar. (2012). *The Relationship between Transformational Leadership and Emotional Intelligence from a gendered approach.*

- Lyubomirsky, S; King, L; Diener, E. (2005). *The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- Offermann, L. R; Bailey, J. R; Vasilopoulos, N. L; Seal, C; Sass, M. (2004). *The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance. Human Performance*, 17, 219-243.
- Pastor, Ioan. (2014). *Leadership and emotional intelligence: the effect on performance and attitude*.
- Petrides, K. V. & Furnham, A. (2000). *On the dimensional structure of emotional intelligence. Personality and Individual Differences*, 29, 313-320
- Peus, C; Braun, S; Frey, D. (2013). *Situation-based measurement of the full range of leadership model—development and validation of a situational judgment test. Leadersh. Q.* 24 (5), 777-795.
- Podsakoff, P.M; Bommer, W.H; Podsakoff, N.P; MacKenzie, S.B. (2006). *Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: a meta-analytic review of existing and new research. Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 99 (2), 113-142.
- Polychroniou, P.V. (2009). *Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: the impact on team effectiveness. Team Perform. Manag. Int. J.* 15 (7/8), 343-356.
- Prentice, C. (2016). *Leveraging employee emotional intelligence in casino profitability. J. Employee Emotional Intell. Casino Profitability* 33, 127-134.
- Quintão, C. (2004). *Terceiro Sector: Elementos para referenciação teórica e conceptual*. V
- Rosenbaum, N. (1984), "The competitive market model: emerging strategy for nonprofits", *The Nonprofit Executive*, July, pp. 4-5
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). "Emotional intelligence". *In Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (2002). *The positive psychology of emotional intelligence*. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 159-171). New York: Oxford University Press.
- Shamir, B; House, R.J; Arthur, M.B. (1993), "The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory", *Organization Science*, 4:1-17.
- Shao, L. & Webber, S. (2006). *A cross-cultural test of the "five-factor model of personality and transformational leadership". Journal of Business Research*, 59(8), 936-944.
- Siegling, A. B; Sfeir, M; Smyth, H. J. (2014). *Measured and self-estimated trait emotional intelligence in a UK sample of managers. Personality and Individual Differences*, 65, 59-64.
- Sinaceur, M. & Tiedens, L. Z. (2006). *Get mad and get more than even: When and why anger expression is effective in negotiations. Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 314-322.

Sosik, J.J. & Megerian, L.E. (1999). *Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformation leadership perceptions*. In *Group and Organization Management*, 24(3), 367-390.

Sunindijo, R.Y; Hadikusumo, B.H; Ogunlana, S. (2007). *Emotional intelligence and leadership styles in construction project management*. *J. Manag. Eng.* 23 (4), 166-170.

Tichy, N. & Devanna, M. (1986). *Transformational Leaders*; John Wiley & Sons: New York, USA.

Tsai, C.T. & Lee, Y.J. (2014). *Emotional intelligence and employee creativity in travel agencies?* *Curr. Issues Tourism* 17 (10), 862-871.

United Nations (1993). *System of National Accounts*. United Nations, New York.

Van Kleef, G. A; De Dreu, C. K. W; Manstead, A. S. R. (2004). *The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 57-76.

Vratskikh, I; Masa'deh, R; Al-Lozi, M; Maqableh, M. (2016). *The impact of emotional intelligence on job performance via the mediating role of job satisfaction*. *Int. J. Bus. Manage.* 11 (2), 69-91.

Wang, E; Chou, H.W; Jiang, J. (2005). *The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation*. *Int. J. Proj. Manag.* 23 (3), 173-180.

Walumbwa, F.O; Wu, C; Orwa, B. (2008). *Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: the role of procedural justice climate perceptions and strength*. *Leadersh. Q.* 19 (3), 251-265.

Wong, C.S. & Law, K.S. (2002). *The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study*. *Leadersh. Q.* 13 (3), 243-274.

Wolff, S. B; Pescosolido, A. T; Druskat, V. U. (2002). *Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams*. *Leadership Quarterly*, 13, 505-522.

Zhang, Lianying; Cao, Tingting; Wang, Yu. (2017). *The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective*.

Anexos

7.1- Questionário

Este questionário decorre no âmbito da dissertação de Mestrado em Marketing da Universidade da Beira Interior. Pretende recolher informação da inteligência emocional e estilo de liderança dos colaboradores de Organizações Não Lucrativas.

O preenchimento do questionário terá uma duração aproximada de 15 minutos.

As respostas serão de natureza confidencial e anónima.

Por favor, seja sincero/a nas respostas.

Agradeço desde já a sua participação, é fundamental!

Inês Mateus

1ª Parte

1A) Género:

(escolha múltipla)

Feminino

Masculino

2A) Grupo etário:

(escolha múltipla)

< 21 anos

21 aos 30 anos

31 aos 40 anos

41 aos 50 anos

51 aos 60 anos

> 61 anos

3A) Habilitações académicas:

(escolha múltipla)

Ensino Básico

Ensino Secundário

Ensino Superior

Pós-Graduação / Mestrado

Doutoramento

4A) Campo/s tratado/s pela Organização não Lucrativa a que pertencem:

(caixa de verificação)

Ambiental / Ecológica

Idosos

Crianças

Pobreza

Direitos Humanos

Deficiência

Outra: qual

5A) Tipo de cargo profissional desempenhado na Organização:

(escolha múltipla)

Voluntário não remunerado

Funcionário com remuneração

6A) Categoria profissional na Organização Não Lucrativa:

(resposta aberta)

7A) Colaboro com a Organização não Lucrativa a que pertencem há...

(escolha múltipla)

< 5 anos

6 a 10 anos

11 a 15 anos

16 a 20 anos

21 a 25 anos

26 a 30 anos

31 a 35 anos

>36 anos

2ª Parte: Mensuração da Inteligência Emocional

Descrição: *Wang and Law Emotional Scale Questionnaire* (2002) - tradução por Rodrigues, Rebelo e Coelho (2011)

Assinale a resposta que melhor reflete o seu grau de concordância com cada afirmação.

1B) Apercebo-me realmente dos meus sentimentos a maior parte do tempo.

(escolha múltipla)

0 - Nunca

- 1 - Quase nunca/Algumas vezes por ano
- 2 - Raramente/Uma vez por mês
- 3 - Às vezes/ Algumas vezes por mês
- 4 - Bastante/Uma vez por semana
- 5 - Frequentemente/Algumas vezes por semana
- 6 - Sempre/Todos os dias

2B) Compreendo as minhas emoções.

(escolha múltipla)

- 0 - Nunca
- 1 - Quase nunca/Algumas vezes por ano
- 2 - Raramente/Uma vez por mês
- 3 - Às vezes/ Algumas vezes por mês
- 4 - Bastante/Uma vez por semana
- 5 - Frequentemente/Algumas vezes por semana
- 6 - Sempre/Todos os dias

3B) Realmente percebo o que sinto.

(escolha múltipla)

- 0 - Nunca
- 1 - Quase nunca/Algumas vezes por ano
- 2 - Raramente/Uma vez por mês
- 3 - Às vezes/ Algumas vezes por mês
- 4 - Bastante/Uma vez por semana
- 5 - Frequentemente/Algumas vezes por semana
- 6 - Sempre/Todos os dias

4B) Sei sempre se sou ou não feliz.

(escolha múltipla)

- 0 - Nunca
- 1 - Quase nunca/Algumas vezes por ano
- 2 - Raramente/Uma vez por mês
- 3 - Às vezes/ Algumas vezes por mês
- 4 - Bastante/Uma vez por semana
- 5 - Frequentemente/Algumas vezes por semana
- 6 - Sempre/Todos os dias

5B) Reconheço sempre as emoções dos outros pelo seu comportamento.

(escolha múltipla)

- 0 - Nunca

- 1 - Quase nunca/Algumas vezes por ano
- 2 - Raramente/Uma vez por mês
- 3 - Às vezes/ Algumas vezes por mês
- 4 - Bastante/Uma vez por semana
- 5 - Frequentemente/Algumas vezes por semana
- 6 - Sempre/Todos os dias

6B) Sou um bom observador/a das emoções dos outros.

(escolha múltipla)

- 0 - Nunca
- 1 - Quase nunca/Algumas vezes por ano
- 2 - Raramente/Uma vez por mês
- 3 - Às vezes/ Algumas vezes por mês
- 4 - Bastante/Uma vez por semana
- 5 - Frequentemente/Algumas vezes por semana
- 6 - Sempre/Todos os dias

7B) Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.

(escolha múltipla)

- 0 - Nunca
- 1 - Quase nunca/Algumas vezes por ano
- 2 - Raramente/Uma vez por mês
- 3 - Às vezes/ Algumas vezes por mês
- 4 - Bastante/Uma vez por semana
- 5 - Frequentemente/Algumas vezes por semana
- 6 - Sempre/Todos os dias

8B) Compreendo as emoções dos que me rodeiam.

(escolha múltipla)

- 0 - Nunca
- 1 - Quase nunca/Algumas vezes por ano
- 2 - Raramente/Uma vez por mês
- 3 - Às vezes/ Algumas vezes por mês
- 4 - Bastante/Uma vez por semana
- 5 - Frequentemente/Algumas vezes por semana
- 6 - Sempre/Todos os dias

9B) Defino sempre metas para mim mesmo/a e depois tento alcançá-las.

(escolha múltipla)

- 0 - Nunca

- 1 - Quase nunca/Algumas vezes por ano
- 2 - Raramente/Uma vez por mês
- 3 - Às vezes/ Algumas vezes por mês
- 4 - Bastante/Uma vez por semana
- 5 - Frequentemente/Algumas vezes por semana
- 6 - Sempre/Todos os dias

10B) Sempre digo a mim mesmo/a que sou uma pessoa competente.

(escolha múltipla)

- 0 - Nunca
- 1 - Quase nunca/Algumas vezes por ano
- 2 - Raramente/Uma vez por mês
- 3 - Às vezes/ Algumas vezes por mês
- 4 - Bastante/Uma vez por semana
- 5 - Frequentemente/Algumas vezes por semana
- 6 - Sempre/Todos os dias

11B) Sou uma pessoa auto-motivada.

(escolha múltipla)

- 0 - Nunca
- 1 - Quase nunca/Algumas vezes por ano
- 2 - Raramente/Uma vez por mês
- 3 - Às vezes/ Algumas vezes por mês
- 4 - Bastante/Uma vez por semana
- 5 - Frequentemente/Algumas vezes por semana
- 6 - Sempre/Todos os dias

12B) Incentivo-me sempre a fazer o meu melhor.

(escolha múltipla)

- 0 - Nunca
- 1 - Quase nunca/Algumas vezes por ano
- 2 - Raramente/Uma vez por mês
- 3 - Às vezes/ Algumas vezes por mês
- 4 - Bastante/Uma vez por semana
- 5 - Frequentemente/Algumas vezes por semana
- 6 - Sempre/Todos os dias

13B) Consigo controlar o meu temperamento para lidar com as minhas dificuldades.

(escolha múltipla)

- 0 - Nunca

- 1 - Quase nunca/Algumas vezes por ano
- 2 - Raramente/Uma vez por mês
- 3 - Às vezes/ Algumas vezes por mês
- 4 - Bastante/Uma vez por semana
- 5 - Frequentemente/Algumas vezes por semana
- 6 - Sempre/Todos os dias

14B) Sou perfeitamente capaz de controlar as minhas próprias emoções.

(escolha múltipla)

- 0 - Nunca
- 1 - Quase nunca/Algumas vezes por ano
- 2 - Raramente/Uma vez por mês
- 3 - Às vezes/ Algumas vezes por mês
- 4 - Bastante/Uma vez por semana
- 5 - Frequentemente/Algumas vezes por semana
- 6 - Sempre/Todos os dias

15B) Posso acalmar-me rapidamente quando estou muito irritado/a.

(escolha múltipla)

- 0 - Nunca
- 1 - Quase nunca/Algumas vezes por ano
- 2 - Raramente/Uma vez por mês
- 3 - Às vezes/ Algumas vezes por mês
- 4 - Bastante/Uma vez por semana
- 5 - Frequentemente/Algumas vezes por semana
- 6 - Sempre/Todos os dias

16B) Tenho um bom controlo das minhas emoções.

(escolha múltipla)

- 0 - Nunca
- 1 - Quase nunca/Algumas vezes por ano
- 2 - Raramente/Uma vez por mês
- 3 - Às vezes/ Algumas vezes por mês
- 4 - Bastante/Uma vez por semana
- 5 - Frequentemente/Algumas vezes por semana
- 6 - Sempre/Todos os dias

3ª Parte Mensuração da Liderança

Descrição: *Multifactor Leadership Questionnaire* (© Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio), 1997, adaptação da tradução de Júlia Oliveira (2007).

Assinale a resposta que melhor reflete o seu grau de concordância com cada afirmação, no âmbito da sua colaboração com a Organização não Lucrativa a que pertence.

1C) Presto ajuda aos outros em troca dos seus esforços.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

2C) Examino situações críticas questionando se são adequadas.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

3C) Não interfiro nos problemas até ao momento em que eles se tornem sérios.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

4C) Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

5C) Evito envolver-me quando surgem assuntos importantes.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

6C) Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

7C) Estou ausente quando necessitam de mim.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

8C) Procuro alternativas diferentes para solucionar problemas.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

9C) Falo de forma otimista sobre o futuro.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

10C) É um orgulho estar ao meu lado.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

11C) Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

12C) Espero que as coisas corram mal para começar a agir.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

13C) Falo com entusiasmo sobre o que é necessário ser realizado.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

14C) Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

15C) Invisto o meu tempo a ensinar e treinar.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

16C) Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

17C) Demonstro acreditar que “não se mexe no que está certo”.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

18C) Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

19C) Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

20C) Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de agir.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

21C) Atuo de tal forma que consigo o respeito dos outros.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

22C) Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

23C) Considero as consequências éticas e morais das minhas decisões.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

24C) Mantenho-me a par de todos os erros.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

25C) Demonstro um sentido de poder e confiança.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

26C) Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

27C) Dirijo a minha atenção às falhas de modo a atingir os padrões esperados.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

28C) Evito tomar decisões.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

29C) Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

30C) Faça com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

31C) Ajudo os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

32C) Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e complementar as atividades.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

33C) Demoro a responder às questões urgentes.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

34C) Enfatizo a importância de se ter um sentido único de missão.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes

- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

35C) Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

36C) Expresso confiança no alcance das metas.

(escolha múltipla)

- 0 - Discordo totalmente
- 1 - Concordo raramente
- 2 - Concordo algumas vezes
- 3 - Concordo muitas vezes
- 4 - Concordo totalmente

Muito Obrigada pela sua disponibilidade!