



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

A Inteligência Emocional e a Liderança Importância dos Fatores Sociodemográficos e da Liderança Transformacional e Transacional

Marisa Tomé Dias

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor António Nunes

Covilhã, Outubro de 2014

Agradecimentos

A realização desta dissertação apenas foi possível com o apoio e motivação incondicional de algumas pessoas, sem as quais este projeto não seria possível executar. Assim, uma enorme gratidão:

Ao meu orientador, Professor Doutor António Nunes, por toda a disponibilidade e dedicação ao longo da dissertação, assim como relativamente à realização da mesma.

À Lusolã - Fabricação Fios Têxteis, S.A. e à M.P.L. - Empresa de Malhas Pinto Lucas, Lda., em especial ao Engenheiro Sérgio Reis e ao Senhor Soares (Lusolã), ao Sr. Jorge Rebelo Mendes e à Dr.^a Susana Rebelo (M.P.L.), pela constante disponibilidade, apoio e confiança depositados em mim e a todos os outros colaboradores que acompanhei nas atividades presenciais, pela sua atitude e profissional.

À Universidade da Beira Interior, a todos os Professores e funcionários com quem tive qualquer tipo de contacto, pela formação, acolhimento e ajudas valiosas a troco de um simples obrigado.

À Inês Cardoso, à Carla Lopes, à Jéssica Ferreira e à Ana Melfe e a todas as outras amigadas, que construí durante o meu percurso académico ou que fluíram por sorte do destino, pelo bom companheirismo e pelas ajudas preciosas durante toda esta aventura, cuja compreensão, conselhos e influências não têm preço.

Por último, mas não menos importante, um agradecimento à minha família, em especial ao meu Pai, e ao Marcelo, que ao longo desta dissertação e sobretudo durante a realização do Mestrado, manifestaram um grande espírito de sacrifício, um apoio constante e a quem retirei bastante tempo, mas que sempre mostraram absoluta compreensão e cooperação para o sucesso destes.

Resumo

A inteligência emocional tem suscitado uma grande atenção em múltiplos sectores da vida social, política, económica e empresarial. Vários autores contribuíram para a construção do conceito, para a sua mensuração, e também, para o estudo da sua relação com outras temáticas organizacionais, nomeadamente a, liderança, defendendo que a inteligência emocional desempenha um papel importante neste processo.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar com profundidade a inteligência emocional e a liderança nas organizações, e também compreender a importância da inteligência emocional para os estilos de liderança adotados pelos líderes.

Recorre-se a uma metodologia quantitativa, com a mensuração dos estilos de liderança através do *Multifactorial Leadership Questionnaire 5X short* de Bass e Avolio, e da inteligência emocional através da escala *Wong and Law Emotional Intelligence Scale*, em duas organizações.

Os resultados mostraram-se consistentes com o defendido pela literatura na análise da relação da variável inteligência emocional dos líderes, com os fatores sociodemográficos: idade e escolaridade. Na relação entre a variável inteligência emocional, em líderes e liderados, com a variável liderança, no seu total e respetivas dimensões, os resultados foram inconclusivos.

Palavras-chave

Inteligência Emocional, Liderança, Estilos de Liderança e Liderança Transformacional.

Abstract

Emotional intelligence has attracted great attention in multiple sectors of social, political, economic and business. Several authors contributed to the construction of the concept, for its measurement, and also to study its relationship to other organizational issues, namely, leadership, arguing that emotional intelligence plays an important role in this process.

This work has as main objective to analyze in depth the emotional intelligence and leadership in organizations, and also understand the importance of emotional intelligence for leadership styles adopted by the leaders.

We resort to a quantitative methodology to measure the leadership styles through the Multifactorial Leadership Questionnaire 5X Short of Bass and Avolio, and emotional intelligence through the scale "Wong and Law Emotional Intelligence Scale" in two organizations.

The results were consistent with the literature advocated by the analysis of the relationship of emotional intelligence of leaders variable with sociodemographic factors: age and education. The relationship between emotional intelligence variable, leaders and led, with the leadership variable in their respective dimensions and overall, the results were inconclusive.

Keywords

Emotional Intelligence, Leadership, Leadership Style, Transformational Leadership.

Índice

Introdução.....	1
Revisão de Literatura.....	4
2.1. Liderança.....	4
2.2. Líder.....	4
2.3. Estilos de Liderança.....	6
2.4. Emoções.....	9
2.5. Inteligência Emocional.....	9
2.5.1. Competências da Inteligência Emocional.....	11
2.6. Estilos de Liderança Emocional.....	11
2.7. Fatores Sociodemográficos.....	12
2.8. Relação entre Inteligência Emocional e Liderança.....	13
Metodologia.....	16
3.1. Instrumentos de Recolha de Dados.....	16
3.1.1. Questionário.....	16
3.2. Seleção da Amostra.....	20
3.2.1. Caracterização das Organizações.....	20
3.3. Amostra e Caracterização Sociodemográfica.....	21
3.4. Organização, Análise e Interpretação dos Dados.....	23
Apresentação dos Resultados.....	24
4.1. Estudo das Propriedades Psicométricas das Escalas - Fidelidade.....	24
4.1.1. Questionário Inteligência Emocional.....	24
4.1.2. Questionário Liderança.....	25
4.2. Teste das Hipóteses do Estudo.....	25
Discussão dos Resultados.....	33
5.1. Inteligência Emocional e Fatores Sociodemográficos.....	33
5.2. Inteligência Emocional e Liderança.....	34
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação.....	36
Referências Bibliográficas.....	38
Apêndices.....	44

Lista de Figuras

Figura 1 - Organigrama da Empresa Lusolã.....	21
Figura 2 - Organigrama da Empresa M.P.L.....	21

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Diferença entre Gestor e Líder.....	6
Tabela 2 - Os Três Estilos de Liderança.....	7
Tabela 3 - Domínios da IE e Competências.....	11
Tabela 4 - Estilos De Liderança Emocional.....	12
Tabela 5 - MQL - Questionário Multifactorial de Liderança.....	18
Tabela 6 - Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS).....	19
Tabela 7 - Caracterização Sociodemográfica dos Líderes.....	22
Tabela 8 - Caracterização Sociodemográfica dos Trabalhadores.....	22
Tabela 9 - Alphas de Cronbach das Dimensões do Questionário de Inteligência Emocional....	24
Tabela 10 - Alphas de Cronbach das Dimensões do Questionário de Liderança.....	25
Tabela 11 - Relações entre as Variáveis Segundo as Hipóteses.....	26
Tabela 12 - Correlação entre Inteligência Emocional do Líder e a sua Idade.....	26
Tabela 13 - Correlação entre Inteligência Emocional do Líder e a sua Escolaridade.....	27
Tabela 14 - Correlação entre a Inteligência Emocional do Líder e o Estilo de Liderança (auto percecionado).....	29
Tabela 15 - Correlação entre a Inteligência Emocional e a Liderança Transformacional (auto percecionada).....	29
Tabela 16 - Correlação entre a Inteligência Emocional e a Liderança Transaccional (auto percecionada).....	30
Tabela 17 - Correlação entre a Inteligência Emocional dos Liderados e o Estilo de Liderança (hétero percecionado).....	31
Tabela 18 - Correlação entre a Inteligência Emocional dos Liderados e o Estilo de Liderança Transformacional (hétero percecionado).....	31
Tabela 19 - Correlação entre a Inteligência Emocional dos Liderados e o Estilo de Liderança Transaccional (hétero percecionado).....	32

Capítulo 1

Introdução

A inteligência emocional (IE) tem suscitado uma grande atenção em múltiplos sectores da vida social, política, económica e empresarial. Vários autores contribuíram para a construção do conceito, para a sua mensuração e, também, para o estudo da sua relação com outras temáticas organizacionais, nomeadamente, a liderança (Cunha et al., 2007), defendendo Yunus e Anuar (2012) que a IE desempenha um papel importante na liderança.

Goleman (1997) interpreta a emoção como sendo um sentimento e os raciocínios daí derivados, estados psicológicos e biológicos, e o leque de propensões para a ação. Há centenas de emoções, incluindo as respetivas combinações, variações, mutações e tonalidades. Na realidade, há muito mais subtilezas de emoção do que nós temos palavras para descrevê-las. Com a sua teoria revolucionária que reformula o que é ser inteligente, expôs o tema que é uma conceção distinta da inteligência tradicional - a inteligência cognitiva. O que popularizou esta teoria foi a objeção à convicção que valorizava apenas a inteligência intelectual, ou seja, a capacidade mental do indivíduo. O autor sugere que a forma como a pessoa gere as suas emoções e as emoções com os que a rodeiam, são mais importantes do que qualquer outro componente mental do indivíduo para alcançar o êxito.

A liderança é uma responsabilidade que deve ser praticada todo o tempo. Ela manifesta-se a qualquer momento, quando um indivíduo tenta influenciar o comportamento de outro indivíduo ou grupo, independentemente do motivo (Weiss, 2005). Chemers (2000) define a liderança como um processo de influência social em que uma pessoa é capaz de contar com a ajuda e apoio de outros na realização de uma tarefa comum. A principal dimensão de liderança abordada na maioria das pesquisas é a liderança transformacional (Yunus e Anuar, 2012).

A liderança transformacional permite que indivíduos independentes sejam capazes de exercer a liderança (Mina, 2009). Sem liderança transaccional, a liderança transformacional não seria possível porque a liderança transformacional é uma extensão da liderança transaccional (Yunus e Anuar, 2012). Aspetos da IE, como habilidades interpessoais são positivamente, por vezes, correlacionados com a maioria dos atributos de liderança transformacional (Barbuto e Burbach, 2006; Hayashi e Ewert, 2006).

O contexto organizacional atual revela um amplo espectro de relações humanas e dinâmicas ambientais, que influenciam a cultura organizacional, a satisfação no trabalho e a moral dos funcionários (Wilsey, 1995). Os líderes são concebidos para fornecer a visão, motivar os

funcionários e ajudar a incutir uma cultura organizacional que incentive a criatividade, assumindo os riscos e alimentando a inovação (Tipu et al., 2012). Em contextos organizacionais, as emoções aliadas à inteligência têm um papel central no processo de liderança, ao invés de ser um fator secundário e a adoção dos seus estilos de liderança têm um impacto sobre a eficácia organizacional (George, 2000). Isto indica que a forma de agir do líder conduz a um ambiente organizacional produtivo e percecionado como adequado. Assim, é recomendada uma atenção cuidada à componente emocional dos fenómenos organizacionais, superior àquela que as empresas têm vindo a revelar (Cunha et al., 2007), porque, de facto, o comportamento dos líderes é determinante para a adoção do estilo de liderança, que determina um bom ou mau clima organizacional. É crucial aliar estes aspetos a uma liderança emocional porque esta, efetivamente, aumenta a eficiência, contribuindo para a realização da visão das empresas portuguesas.

Mayer e Salovey (1997) destacam que o reconhecimento, a assimilação e a racionalização das emoções são capazes de impulsionar o crescimento emocional e intelectual do indivíduo, afirmando Bar-on (1997) que se pode prever o êxito profissional através de uma avaliação das capacidades sociais e emocionais da pessoa.

É com base nestes pressupostos se propõe analisar com profundidade a inteligência emocional e a liderança nas organizações, bem como compreender a importância da inteligência emocional para os estilos de liderança adotados pelos líderes.

Então, decorrendo do objetivo geral anteriormente referido, identificam-se seguidamente os objetivos específicos do estudo:

1. Abordar e apreciar os conceitos de inteligência emocional e de liderança, no quadro da literatura existente.
2. Identificar a relação entre a inteligência emocional do líder e a sua idade.
3. Compreender a relação entre inteligência emocional do líder e o seu nível de escolaridade.
4. Identificar e compreender a relação entre a Inteligência Emocional do líder e o estilo de liderança (auto percecionado).
5. Compreender a relação entre a Inteligência Emocional dos liderados e o estilo de liderança (hétero percecionado).

Neste sentido, o presente trabalho estará estruturado em cinco secções. Numa primeira parte será feito o enquadramento teórico e a elaboração de hipóteses, através de uma revisão de literatura sobre os conceitos fulcrais das temáticas. No segundo capítulo, a parte empírica, será referida a metodologia de investigação, que aborda os instrumentos de recolha de dados, a caracterização das organizações/amostra e a análise e interpretação dos dados. Na terceira parte, será feita a apresentação dos resultados, que compreende o teste das hipóteses do

estudo. No quarto capítulo, far-se-á a discussão dos resultados. Por fim, na quinta secção, elaboram-se as conclusões, limitações e futuras linhas de investigação.

Capítulo 2

Revisão de Literatura

Neste capítulo far-se-á a análise, sintetização e interpretação da investigação prévia.

2.1. Liderança

A liderança é a capacidade de influenciar, inspirar e de inculcar em todos os empregados um sentimento de pertença e compromisso, que os motiva e estimula a alcançar todo o seu potencial (Mays, 2007).

Também House, citado por Schaffer (2008), define liderança como a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e o sucesso do grupo de que são membros. Helland e Winston (2005) mencionam que a liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo, que muitas vezes envolve uma estruturação da situação, as percepções e as expectativas desses membros.

Wilsey (1995) argumenta que uma análise ao setor de negócios atual revelou um amplo espectro de relações humanas e dinâmicas ambientais, que influenciam negativamente a cultura organizacional, a satisfação no trabalho e a moral dos funcionários. O que os gestores precisam de fazer é invocar a liderança porque esta, efetivamente, aumenta a eficiência. Liderança é um elemento vital que cria sinergia e talento, contribuindo para a realização da visão da empresa.

Jago, citado por Wilsey (1995), afirmou que a liderança é um processo e uma propriedade. Como processo, é o uso da influência não coerciva para dirigir e coordenar as atividades dos membros do grupo, de forma a atingir objetivos. Como propriedade, a liderança entende-se como as características atribuídas aos que têm capacidades de empregar tal influência com sucesso.

Wilsey (1995) refere que, para as empresas de hoje realizarem as suas visões, a evidência parece confirmar que a eficácia é maior quando centrada em princípios de liderança. Hickman (1998) refere que a liderança pode e faz a diferença, em todos os aspetos das organizações. O objetivo da liderança eficaz é atingir as metas da organização e acrescentar valor para o benefício de todos os seus membros.

2.2. Líder

Os líderes também têm um papel de destaque nas organizações, quer através da tomada de decisões estratégicas, quer na motivação dos empregados (Kotter, 2001).

Kotter (2001) menciona que os bons líderes conseguem motivar as pessoas de variadíssimas maneiras. Estes transmitem a visão da organização de uma forma que enfatiza os valores do público a que se dirigem. Os líderes também, regularmente, envolvem as pessoas na decisão de como alcançar a visão da organização, o que lhes permite ter sensações de poder e controlo. Outra técnica motivacional importante é apoiar os esforços dos funcionários para realizar esta visão, fornecendo feedback, ajudando as pessoas a crescer profissionalmente e a melhorar a sua autoestima. Finalmente, bons líderes reconhecem e recompensam os bons resultados, que não só dá às pessoas um sentimento de realização, mas também as faz sentir como que pertencendo a uma organização que se preocupa com eles. Este autor também refere que os líderes não possuem como principal objetivo a elaboração de planos, nem a resolução de problemas, nem a organização das pessoas, mas antes a preparação das organizações para a mudança e a ajuda aos liderados para a sua implementação.

Cunha *et al.* (2007) referem que os primeiros estudos sobre liderança incidiram sobre os traços físicos, características de personalidade e aptidões que diferenciavam os líderes dos não-líderes, os eficazes dos ineficazes. Posteriormente, novos traços e competências foram estudados, Stogdill, citado por Cunha *et al.*, (2007) salienta diversos traços e competências que são relevantes para a eficácia da liderança, designadamente: inteligência, criatividade, fluência verbal, autoestima, estabilidade emocional, adaptabilidade às situações, intuição permanente, vigilância para com as necessidades dos outros, tolerância ao stress, iniciativa e persistência no enfrentar dos problemas, capacidade de persuasão, desejo de assumir responsabilidade e de ocupar uma posição de poder.

Também Gibson *et al.* (2006) identificaram os traços associados com a eficácia na liderança, ou seja, aqueles que caracterizam os líderes de sucesso, são: personalidade (nível de energia, tolerância ao stress, autoconfiança, maturidade emocional e integridade); motivação (orientação para o poder socializado, necessidade de realização, pouca necessidade de afiliação e capacidade de persuasão); e capacidade (habilidade interpessoal, cognitiva e técnica).

Gibson *et al.* (2006) diferenciam dois tipos de líderes, o líder centrado no trabalho (pessoa que supervisiona e observa de perto o trabalho das demais) e o líder centrado no emprego (pessoa que supervisiona o trabalho das demais apenas no geral, tentando proporcionar-lhes uma sensação de autonomia e suporte).

Kotter (2001) afirma que a liderança e gestão são dois sistemas distintos e complementares para a ação. Nem todos podem ser bons nas duas dimensões: liderança e gestão. Algumas pessoas têm a capacidade de se tornar excelentes gestores, mas não conseguem ser grandes líderes. Outros têm imenso potencial de liderança, mas por uma variedade de razões, têm muita dificuldade em se tornar bons gestores.

Tabela 1 - Diferença entre Gestor e Líder

Gestores	Líderes
Rendem-se à situação	Procuram agir sobre a situação
Administram	Inovam
Questionam-se sobre o como e o quando	Questionam-se sobre o quê e o porquê
Têm perspectivas de curto-prazo	Têm perspectivas de longo-prazo
Imitam	São originais
As competências de gestão podem ser ensinadas/aprendidas	As competências de liderança não podem ser ensinadas/ aprendidas.

Fonte: Gibson *et al.* (2006)

2.3. Estilos de Liderança

Bhatti *et al.* (2012) definem estilos de liderança como um padrão de comportamentos demonstrados, pelo líder, em relação aos seus funcionários.

Segundo O'Regan *et al.* (2005), não existe ainda uma concordância entre os vários autores no que diz respeito aos estilos de liderança existentes. No entanto, a partir da revisão da literatura realizada, verificou-se uma maior relevância em relação à tipologia de Lewin *et al.*, (1939). Estes autores identificam três tipos de liderança: a liderança autocrática, a liderança democrática e a liderança liberal.

O estilo de liderança autocrática é usado por líderes que informam os funcionários sobre como as metas e objetivos podem ser alcançados. São os próprios líderes que decidem como as coisas acontecem, implementando políticas sem obter qualquer conselho dos seus subordinados (Ejaz, 2011).

Amzat *et al.* (2011) afirmam que o estilo de liderança democrática envolve os funcionários no processo de tomada de decisão, estando assim orientado para as relações humanas. Este envolvimento dos funcionários permite uma maior satisfação aos mesmos e ajuda a desenvolver competências pessoais (Bhatti *et al.*, 2012). No entanto, Lewin *et al.*, (1939) referem que, por vezes, esta implicação pode ser uma desvantagem porque quando existe um grande número de opções leva a uma falta de consenso pelo grupo e a situação fica fora de controlo.

O estilo de liderança *laissez-faire* permite que os subordinados usem o seu poder pessoal para a tomada de decisão e são livres de trabalhar de forma própria (Chaudhry e Javed, 2012). Também Bhatti *et al.* (2012) referem que este estilo não envolve interferência política, permite total liberdade a todos os trabalhadores e não tem uma maneira particular de metas a alcançar.

Tabela 2 - Os Três Estilos de Liderança

Autocrática	Democrática	Liberal (<i>laissez-faire</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo; • Determina as providências para a execução das tarefas e quem as deve executar; • É “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro; • A relação do chefe e o subordinado assenta na desconfiança, motivando através de ameaças e punições; • A tomada de decisão é centralizado ao nível do topo. 	<ul style="list-style-type: none"> • As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, assistido pelo líder; • O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder; • A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus colegas de trabalho; • O líder procura ser um membro normal do grupo, sendo objetivo; • Predominam-se relações de confiança, há descentralização de decisões e aposta-se nas recompensas e na responsabilização dos indivíduos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Há liberdade total para as decisões de grupo ou individuais; • A participação do líder é limitada, fornecendo informações desde que as pedissem; • A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo; • O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos, apenas comenta as atividades quando questionadas.

Fonte: Chiavenato (2000); Firmino (2009)

Além dos estilos de liderança mencionados anteriormente, existem também outros que se colocam mais próximos das atuais perspetivas teóricas da liderança: a liderança transformacional, liderança transacional e a liderança carismática.

Segundo Tipu *et al.* (2012) o termo "liderança transformacional" foi criado por Burns descrevendo-a como uma interação onde "líderes e seguidores se motivam uns aos outros, atingindo elevados níveis de moralidade e de motivação".

Konorti (2008) afirma que a liderança transformacional é diferente de outros tipos de liderança, porque se estende além dos traços, comportamentos e características. Bass (1999) sugere que a liderança transformacional evoluiu em torno de quatro traços: influência idealizada (carisma), inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada. A influência idealizada (atributo) relaciona-se com sentimentos de confiança, admiração, respeito e lealdade, que são atribuídas ao líder pelos seguidores. A influência idealizada (comportamento) refere-se a observações carismáticas das ações do líder. Os líderes usam a motivação inspiradora por meio da sua articulação de uma visão bem definida, que age como uma fonte de inspiração, aumentando a autoeficácia dos seguidores, das crenças e da motivação. Estimulação intelectual diz respeito à capacidade dos líderes para aproveitar um clima que estimula a criatividade e a inovação, capacitando os funcionários para a tomada de iniciativa na resolução de tarefas desafiadoras. A dimensão da consideração individualizada

refere-se à atenção de um líder para as necessidades individuais de um seguidor, ajudando-o a alcançar o crescimento pessoal e a auto atualização.

Konorti (2008) defende, que para se tornar um líder transformacional, uma pessoa precisa desenvolver e possuir capacidades que vão além do básico de gestão e recursos administrativos, tais como, direcionar planejar e delegar. Os líderes transformacionais são concebidos para fornecer a visão, motivar os funcionários e ajudar a incutir uma cultura organizacional que incentive a criatividade, assumindo os riscos e alimentando a inovação (Scott e Bruce, citado por Tipu *et al.*, 2012).

A liderança transacional refere-se à relação de troca entre o líder e os seguidores para satisfazer os seus próprios interesses pessoais (Bass, 1999). A liderança transacional envolve a atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência. O líder reconhece as necessidades e desejos dos seus liderados, clarificando-lhes como podem satisfazê-las, em troca da execução das tarefas e do bom desempenho.

De acordo com Bass (1999), um líder apresenta quatro características: (1) recompensa contingente - o líder esclarece ao seguidor o que precisa fazer para ser recompensado pelo esforço; (2) gestão de exceção ativa - o líder monitoriza o desempenho do seguidor e toma medidas corretivas, se este último não cumprir as normas, (3) gestão de exceção passiva - o líder espera que os problemas ocorram antes de tomar uma ação corretiva e (4) *laissez-faire* - o líder evita tomar qualquer ação.

Apesar de ambas as lideranças terem conceitos distintos, elas são interdependentes, apoiam-se mutuamente uma à outra, o que significa que o líder pode ser, ao mesmo tempo, transacional e transformacional (Hater e Bass, citado por Ejaz, 2011).

Beyer (1999) argumenta que Weber foi o autor original do termo carisma. A palavra carisma teve origem na antiga Grécia, sendo entendida como um “dom de inspiração divina” (Rouco e Sarmiento, 2013). O carisma é um atributo que os seguidores atribuem aos seus líderes baseando-se nos comportamentos observados. Os comportamentos que suportam a liderança carismática incluem a articulação de uma visão estratégica, a sensibilidade às necessidades dos seguidores, a sensibilidade ao ambiente, a coragem para tomar riscos e a disponibilidade para fazer auto sacrifício para materializar a visão da organização (Conger e Kanungo, 1998).

Os líderes carismáticos comportam-se de maneira diferente dos líderes não-carismáticos (Fiol *et al.*, 1999). Robbins, citado por McLaurin e Amri (2008), especificou algumas das características que diferenciam os líderes carismáticos dos líderes não-carismáticos. Características essas que incluem: (1) autoconfiança, (2) forte fé na visão, (3) comportamento fora do normal e (4) alterar as mudanças.

A teoria da liderança mais recente e que inclui o carisma na liderança é a transformacional, que sugere que a liderança eficaz confia no carisma pessoal, compreendendo as capacidades ou traços particulares do líder que inclui a visão moral, acompanhada da sensibilidade para os diferentes contextos (Bass, 1985).

2.4. Emoções

Sem qualquer exceção, homens e mulheres de todas as idades, de todas as culturas, de todos os graus de instrução e de todos os níveis económicos têm emoções, estão atentos às emoções dos outros, cultivam passatempos que manipulam as suas próprias emoções, e governam as suas vidas, em grande parte, pela procura de uma emoção agradável, a felicidade e pelo evitar das emoções desagradáveis (Damásio, 2001). Goleman (1997) interpreta emoção como referindo-se a um sentimento e aos raciocínios daí derivados, estados psicológicos e biológicos e o leque de propensões para a ação.

Imanentes à natureza humana, as emoções proliferam na vida organizacional - germinam como fruto das situações aí vivenciadas, atuam sobre o bem-estar das pessoas e as interações pessoais, transvasam para a vida extra-organizacional e desta para o interior das organizações (Cunha *et al.*, 2007). Assim, surge como recomendável uma atenção menos velada à componente emocional dos fenómenos organizacionais - uma atenção superior àquela que o paradigma racional caracterizador de civilização ocidental tem vindo a revelar. A versão tradicional - baseada no calculismo, na racionalidade e na análise utilitária - tende a ignorar que o comportamento de trabalho pode gerar e ser gerado pela emoção. Tende a desconsiderar que a cognição dos indivíduos é influenciada pelas suas emoções, que as emoções comportam elementos cognitivos, que uma boa decisão implica razão e sentimentos.

No passado, o ambiente negocial deu apoio total à ideia de que o melhor tipo de tomador de decisão era a pessoa que poderia deixar de lado as suas emoções e sentimentos pessoais para fazer o trabalho. Hoje, em contraste, novos estudos sugerem que ambos, emoções e sentimentos pessoais, são necessários para a tomada de boas decisões no processo negocial (Woods, 2010).

2.5. Inteligência Emocional

Goleman (2000b) define Inteligência Emocional (IE) como sendo a capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos, de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos.

Cunha *et al.* (2007) defendem que os indivíduos emocionalmente inteligentes são os que usam a razão para compreender as emoções (as próprias e as dos outros) e lidar com elas e que recorrem às emoções para interpretar a envolvente e tomar decisões mais racionais. Nesta lógica, a emoção torna o pensamento mais inteligente e a inteligência permite pensar e usar

de modo mais apurado as emoções. Por conseguinte, a IE representa a capacidade para conciliar emoções e razão: usar as emoções para facilitar a razão e raciocinar inteligentemente acerca das emoções. Ela refere-se ao conjunto de capacidades que fazem com que a pessoa atue de uma forma adulta e auto-controlada, evitando incorrer em comportamentos regressivos e emocionalmente imaturos. Inclui características como (a) a capacidade de avaliação correta dos estados de espírito próprios e alheios; (b) a regulação adaptativa das emoções próprias e alheias e (c) o uso inteligente das emoções nas diferentes atividades da organização (e.g., liderança, negociação, trabalho em equipa e resolução de problemas).

Wetthon e Cameron (1983) dizem-nos que a capacidade de gestão tem-se mostrado mais importante do que quaisquer outros fatores, provando estar associada ao sucesso das empresas e que os gestores mais eficazes e eficientes, quando comparados com outros com menos idoneidades, revelam uma maior aptidão na liderança dos seus subordinados. Algo que se tem revelado importante neste contexto é a IE, que vários estudos comprovam ser uma ferramenta importante para os gestores e, conseqüentemente, para o sucesso das empresas.

De acordo com Goleman (1998), a habilidade de gerir pessoas é o mais importante no êxito de um gestor. Quando confrontou o rácio das competências cognitivas e técnicas - Quociente de Inteligência (QI) - e o da Inteligência Emocional - Quociente Emocional (QE) -, que são os dois componentes de um desempenho excelente, esta última provou ser duas vezes mais importante do que as outras em qualquer nível trabalho.

Boyatzis *et al.* (1999) referem através de várias pesquisas que a Inteligência Emocional está associada ao sucesso de gestores por assentar no conceito de autogestão e de gestão do relacionamento com os outros. Mayer *et al.* (2000), apontam em vários estudos que diferente da inteligência cognitiva ou do QI, a Inteligência Emocional permite que a pessoa manifeste mais eficácia em certos aspetos da vida do que outros.

Apoiando-se em análises fatoriais efetuadas às diversas medidas de IE presentes na literatura, Davies *et al.* (1998) concluíram que estas incidem sobre quatro aspetos ou dimensões distintas (Rodrigues *et al.*, 2011):

a) Avaliação e expressão das próprias emoções - Esta dimensão concerne à aptidão individual para entender as próprias emoções e expressar as mesmas de forma natural e autêntica.

b) Avaliação e reconhecimento das emoções nos outros - Esta componente respeita à aptidão do indivíduo para perceber e compreender as emoções das pessoas da sua envolvente. Este processo permite que os indivíduos desenvolvam uma maior sensibilidade em relação às emoções dos outros e sejam capazes de prever de forma mais eficaz a sua ocorrência.

c) Regulação das emoções do próprio - Esta dimensão prende-se, em particular, com a capacidade de regular as emoções do próprio, possibilitando o controlo emocional e uma rápida transição de estados emocionais de valência negativa para estados afetivos positivos.

d) Utilização das emoções para facilitar o desempenho - Por fim, esta dimensão relaciona-se com a capacidade da pessoa para direcionar as suas emoções no sentido de facilitar o seu desempenho nas atividades nas quais a mesma se encontra envolvida.

2.5.1. Competências da Inteligência Emocional

Goleman *et al.* (2007) mencionam que a análise da IE e das respetivas competências foi evoluindo ao longo do tempo e foi simplificada à medida que surgiram novos dados. O modelo da IE inicial apresentava cinco componentes; agora simplificaram o modelo para quatro domínios - autoconsciência, autodomínio, consciência social, gestão das relações - e, onde tinham vinte e cinco competências, têm agora apenas dezanove:

Tabela 3 - Domínios da IE e Competências

Competências Pessoais	Competências Sociais
<i>Autoconsciência</i>	<i>Consciência Social</i>
Autoconsciência emocional	Empatia
Autoavaliação	Consciência organizacional
Autoconfiança	Espirito de serviço
<i>Autogestão</i>	<i>Gestão Das Relações</i>
Autodomínio emocional	Liderança inspiradora
Transparência	Influência
Capacidade de adaptação	Capacidade para desenvolver os outros
Capacidade de realização	Catalisador da mudança
Capacidade de iniciativa	Gestão de conflitos
Otimismo	Criar laços
	Espirito de equipa e colaboração

Fonte: Goleman *et al.* (2007)

2.6. Estilos de Liderança Emocional

A pesquisa conduzida por Goleman (2000a) identificou os estilos de liderança mais comuns usados pelos líderes, sendo eles: autoritário, afiliativo/paternalista, tutorial, democrático, cabeça de pelotão e coercitivo. Os primeiros quatro estilos têm um impacto positivo sobre a eficácia organizacional e os dois últimos provocam uma resposta negativa de funcionários e, portanto, um impacto negativo no clima organizacional.

Tabela 4 - Estilos De Liderança Emocional

	O líder:	Relacionamento com os liderados	Competências emocionais subjacentes
Coercitivo	Exige imediata obediência	“Tens que fazer deste modo”	Motivação para o sucesso, iniciativa, autocontrole
Autoritário	Mobiliza as pessoas através de uma visão	“Vem comigo: segue esta visão/ missão e realiza-te-ás”	Autoconfiança, empatia, catalisador de mudança
Afiliativo/ paternalista	Cria harmonia e constrói laços emocionais	“As pessoas em primeiro lugar”	Empatia, construção de relacionamentos, comunicação
Democrático	Fomenta o consenso através da participação	“O que pensa disto?”	Colaboração, liderança de equipa, comunicação
Cabeça de pelotão	Enfatiza elevados padrões de desempenho	“Faz o que eu faço, já”	Conscienciosidade, motivação para o sucesso, iniciativa
Tutorial	Desenvolve as pessoas no sentido do seu futuro	“Tenta fazer deste modo”	Desenvolvimento de outros, empatia, autoconsciência

Fonte: Rego e Cunha (2007)

2.7. Fatores Sociodemográficos

Existem muitas outras variáveis que têm impacto direto sobre a inteligência emocional dos funcionários que trabalham em diferentes setores, em diferentes partes do mundo, como, por exemplo, a idade (Rahim e Malik, 2010).

Parece plausível esperar uma relação positiva entre a inteligência emocional e a idade (Shiple et al., 2010), porque uma idade mais avançada, obviamente, pode oferecer mais oportunidades de aprendizagem sobre as próprias emoções e as de terceiros (Kim e Agrusa, 2011). Pessoas mais velhas tendem a aprender com suas experiências emocionais (Arunima e Ajeya, 2014).

No entanto, Shiple et al. (2010) provaram que a idade não é positivamente correlacionada com a inteligência emocional. Na mesma linha de pensamento, os resultados dos dados de Rahim e Malik (2010) mostraram que a idade tem relação negativa com o nível de inteligência emocional, ou seja, a idade dos trabalhadores do sexo masculino e feminino tem relação inversa com a Inteligência Emocional.

Hipótese 1: Existe uma relação entre a Inteligência Emocional do líder e a sua idade.

Hipótese 1.1: Existe uma relação negativa entre a Inteligência Emocional do líder e a sua idade.

Por outro lado, a investigação tem-se preocupado em determinar como os traços de inteligência emocional se podem manifestar em contextos de ensino superior (Parrish, 2013; Min, 2010).

É aceitável conjecturar que inteligência emocional aumenta com a escolaridade (Shanta e Gargiulo, 2014) já que um líder com uma educação superior consegue manter as emoções perturbadoras e impulsos sob controlo, fomentando relacionamentos profissionais (Parrish, 2013).

Hipótese 2: Existe uma relação entre a Inteligência Emocional do líder e a sua escolaridade.

Hipótese 2.1: Existe uma relação positiva entre a Inteligência Emocional do líder e a sua idade.

2.8. Relação entre Inteligência Emocional e Liderança

Nos últimos anos, a relação entre liderança e inteligência emocional tem-se tornado um tema popular nas investigações de gestão e organização (Anand e UdayaSuriyan, 2010).

A liderança é, em parte, a gestão de emoções (Antonakis et al., 2009), porque a inteligência emocional dos executivos influencia as suas práticas de liderança (Anand e UdayaSuriyan, 2010).

A gestão das emoções dos membros do grupo é uma parte importante do processo de liderança e demonstrações emocionais têm grandes efeitos sobre as nossas perceções de líderes (Humphrey, 2002). Scott-Halsell *et al.* (2008) referem que, no local de trabalho, o trabalho em equipa, a colaboração e uma excelente comunicação interpessoal são características de líderes de sucesso. Também (Anand e UdayaSuriyan, 2010) consideram que as competências de liderança dependem de muitos fatores, tais como a inteligência emocional, a integridade, a autoconfiança, inteligência e conhecimento da disciplina seletiva. Líderes que são ricos em inteligência emocional devem ser mais capazes de gerir as impressões que dão aos outros, do mesmo modo, os colaboradores ricos em inteligência emocional devem ser mais capazes de detetar fraudes (Humphrey, 2002). A inteligência emocional permite que o líder compreenda intuitivamente o que os outros precisam e querem, de modo a desenvolver estratégias para cumprir essas necessidades e desejos (Anand e UdayaSuriyan, 2010).

Além disso, é hoje amplamente aceite que a liderança é um processo carregado de emoção e que um líder, que pode gerir as suas próprias emoções e ter empatia com os outros, será mais eficaz no local de trabalho (Antonakis et al., 2009). Ayoko e Callan (2010) provaram que os comportamentos do líder que envolviam níveis elevados de gestão emocional estão fortemente relacionados com a melhoria do desempenho da tarefa.

Na maioria das organizações, os gestores ocupam níveis de gestão de topo; as suas operações do dia-a-dia em vários departamentos, unidades ou divisões são altamente complexas: têm que comunicar, planear, organizar e executar diversas atividades dentro da organização. Estabelecer uma relação satisfatória com outros exige a utilização dos recursos emocionais, por isso, o nível de inteligência emocional faz com que eles se comuniquem de forma eficaz tendo que possuir, ao mesmo tempo, capacidades de liderança (Anand e UdayaSuriyan, 2010). Os líderes autênticos são pessoas que trabalham para entender seus pontos fortes e fracos e sua liderança deve refletir uma consciência das suas motivações internas, emoções, valores e objetivos (Gardner et al., 2009).

Os líderes precisam de capacidades de inteligência emocional para transmitir conhecimentos aos seus subordinados, bem como para manter um relacionamento cordial com os outros na organização (Anand e UdayaSuriyan, 2010).

A crescente literatura científica que analisa o papel das emoções em contextos organizacionais indica que os sentimentos têm um papel central no processo de liderança, ao invés de ser um fator secundário (George, 2000). Por exemplo, Cooper (1997) considera que um desafio importante que os líderes e organizações do futuro terão de enfrentar será o de liderança através da inteligência emocional. Além disso, um importante corpo de investigação começa a concentrar-se na precisão com que a inteligência emocional pode diferenciar os bons e os maus líderes (Carmeli, 2003).

De acordo com este fato, uma nova direção de pesquisa surge, concentrando-se no papel da inteligência emocional no apoio a vários estilos de liderança (Gardner e Stough, 2002).

Mas, apesar do grande interesse a respeito do papel da inteligência emocional na liderança eficaz, existe, até agora, pouca investigação publicada explicitamente que examina este relacionamento (Palmer et al., 2001).

Hipótese 3: Existe uma relação entre a Inteligência Emocional do líder e o estilo de liderança (auto percebido).

Argumenta-se que, embora a literatura atual se refira à inteligência emocional dos empresários e aos seus comportamentos de liderança transformacional como duas áreas de investigação distintas, estas têm muito em comum. Isso é especialmente verdade, uma vez

que ambas se baseiam em competências emocionais que se relacionam com a maneira como os empresários percebem os seus próprios sentimentos e com a sua capacidade de motivar os seus seguidores, com base na identificação emocional (Yitshaki, 2012).

Hipótese 3.1: Existe uma relação positiva entre a Inteligência Emocional e a liderança transformacional (auto percebida).

Os teóricos de liderança transformacional são rápidos a distinguir líderes transformacionais e líderes transacionais. Estes últimos encaixam-se na definição tradicional de líderes de tarefa: contam com recompensas e procedimentos de rotina para motivar os seus seguidores (Humphrey, 2002).

Embora existam menos bases teóricas para orientar hipóteses sobre a relação entre a liderança transaccional com a inteligência emocional, tem sido sugerido que, para proporcionar as eficazes e equitativas trocas de características de comportamentos de recompensa contingentes, os líderes devem ter habilidades e traços associados a uma inteligência emocional elevada (Barling et al., 2000).

Hipótese 3.2: Existe uma relação positiva entre a Inteligência Emocional e a liderança transaccional (auto percebida).

A maneira como a pessoa gere as suas emoções e as emoções das que a rodeiam, são mais importantes do que qualquer outro componente mental do indivíduo para alcançar o êxito (Goleman, 1997). Os indivíduos emocionalmente inteligentes são os que usam a razão para compreender as emoções (as próprias e as dos outros) e lidar com elas e recorrem às emoções para interpretar a envolvente e tomar decisões mais racionais (Cunha et al., 2007).

Hipótese 4: Existe uma relação entre a Inteligência Emocional dos liderados e o estilo de liderança (hétero percebido).

Capítulo 3

Metodologia

A Metodologia, num nível aplicado, examina e avalia as técnicas de pesquisa, bem como a geração ou verificação de novos métodos que conduzem à captação e processamento de informações com vista à resolução de problemas de investigação. Constitui o procedimento que deve seguir todo o conhecimento científico para comprovar sua verdade e ensiná-la. É o estudo da melhor maneira de abordar determinados problemas no estado atual dos nossos conhecimentos, não procurando soluções mas, escolhendo as maneiras de encontrá-las, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos e vigor nas diferentes disciplinas científicas ou filosóficas (Barros e Lehfeld, 1986).

A metodologia da investigação pressupõe ao mesmo tempo um processo racional e um conjunto de técnicas ou de meios que permitem realizar a investigação (Fortin, 2009).

3.1. Instrumentos de Recolha de Dados

A metodologia quantitativa ou objetivista interessa-se pelas causas objetivas dos fenómenos e faz abstração da situação própria de cada indivíduo; apela à dedução, às regras da lógica e da medida. É baseada na observação de factos, de acontecimentos e de fenómenos objetivos e comporta um processo sistemático de colheita de dados observáveis e mensuráveis (Fortin, 2009).

A recolha de dados é a fase da investigação em que se indaga e se obtêm dados da realidade pela aplicação de técnicas (Barros e Lehfeld, 1986).

Para adquirir os dados que se pretendem analisar nesta investigação, optou-se pela aplicação de um questionário aos líderes e liderados, como instrumento de recolha de informação.

3.1.1. Questionário¹

Em pesquisas de campo é comum o uso de questionário, isto porque, este é o instrumento mais usado para o levantamento de informações (Barros e Lehfeld, 1986). Na mesma linha de pensamento, Barañano (2004) refere que o questionário é a ferramenta utilizada para a obtenção de informação em primeira mão, onde o entrevistador tem bastantes conhecimentos sobre o tema em análise e foca explicitamente os aspetos essenciais em que tenciona aumentar os seus conhecimentos. Na investigação empírica, o questionário é fundamental para a verificação das hipóteses previamente formuladas.

¹ Em apêndice.

O questionário possibilita ao investigador abranger um maior número de pessoas e de informações num espaço de tempo mais curto do que outras técnicas de pesquisa. Além disso facilita o tratamento de dados obtidos (Barros e Lehfeld, 1986). Esta ferramenta é usada na investigação quantitativa e, assim, será direcionada para os funcionários das empresas a estudar, de modo a explorar os conceitos relacionados com este tema.

Mensuração da Liderança

De forma a operacionalizar o estudo, de uma maneira simples, versátil, padronizada e com o garante de privacidade, foi utilizado o MLQ 5X *short* (Bass e Avolio, citados por Bastos, 2008).

O *MLQ 5X short (Multifactorial Leadership Questionnaire)* é um instrumento *standard*, amplamente traduzido e utilizado, composto por 45 itens, organizados numa escala de “*likert*” com cinco pontos: 0 = Nunca; 1 = Raramente; 2 = Algumas Vezes; 3 = Muitas Vezes e 4 = Frequentemente; medindo um vasto leque de estilos de liderança. As dimensões incluem: liderança transformacional, liderança transaccional; estilos de liderança não transaccional (passividade/evitamento) e resultados de liderança (como a eficácia).

Os 45 itens encontram-se divididos em nove escalas que estão distribuídos em três grupos (Matos, 2012):

- a) Liderança Transformacional, inclui 5 itens: 1) a influência idealizada (atributos); 2) a influência idealizada (comportamento); 3) a motivação inspiracional; 4) a estimulação intelectual e 5) a consideração individualizada;
- b) Liderança Transaccional, inclui 2 itens: 6) a recompensa contingencial e 7) a gestão por exceção (ativo);
- c) Liderança “*Laissez-Faire*”, inclui 2 itens: 8) a gestão por exceção (passivo) e 9) o “*Laissez-faire*”.

Não obstante permitir identificar o tipo de liderança evidenciada por um líder, o MQL permite ainda avaliar os resultados da liderança.

Neste sentido, fazem parte dos resultados da liderança as seguintes escalas: 1) Esforço Extra, que permite verificar a capacidade dos líderes conduzirem os seus subordinados a que estes façam mais do que o esperado; 2) Eficácia, onde se analisa como um líder consegue ser eficaz, encarando os interesses individuais e do grupo como um todo e se possuem a capacidade de representar a equipa de forma eficaz perante níveis hierárquicos mais elevados e 3) Satisfação, onde se avalia a satisfação dos subordinados face à atuação do líder, face ao seu estilo de liderança e indica se a forma de agir do líder conduz a um ambiente organizacional produtivo e percecionado como adequado.

Os resultados das dimensões são calculados através da média da média das escalas correspondentes a cada dimensão. O resultado de cada escala traduz-se na média do valor das respostas às questões a que corresponde cada escala, dividindo-se depois esse valor pelo número de questões correspondentes. Quanto às questões, são somados os valores das respostas para cada uma delas, dividindo-se posteriormente, esse valor pelo número total de respostas. O resultado da Liderança é calculado através da média das questões.

Tabela 5 - MQL - Questionário Multifactorial de Liderança

	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
Resultados da Liderança		Esforço Extra	39 - 42 - 44
		Eficácia	37 - 40 - 43 - 45
		Satisfação	38 - 41

Fonte: Matos (2012)

Bass e Avolio, citados por Bastos (2008), argumentam que o MLQ 5X *short* apresenta uma forte validade e fidelidade, sendo apresentado como um forte preditor de desempenho a diferentes níveis da organização e em diferentes culturas nacionais.

Mensuração da Inteligência Emocional

A *Wong and Law Emotional Intelligence Scale* (WLEIS), escolhida para avaliar a inteligência emocional, representa um instrumento que tem estado na base de diversos estudos neste domínio, tendo-se revelado uma medida de inteligência emocional com adequadas propriedades psicométricas (Rodrigues et al., 2011).

A Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) é um instrumento de auto resposta constituído por 16 itens formulados na positiva, que avaliam as quatro dimensões de inteligência emocional enunciadas por Davies et al. (1998), como referido anteriormente. Cada uma das subdimensões é composta por quatro itens providos de uma escala de resposta tipo Likert de cinco pontos, sendo 1- Discordo Fortemente e 5- Concordo Fortemente.

Para efeitos deste estudo, utiliza-se a escala traduzida por Rodrigues et al. (2011), no estudo “Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa”.

O resultado da Inteligência Emocional é calculado através da média da média das dimensões correspondentes a cada grupo. O resultado de cada dimensão traduz-se na média do valor das respostas às questões a que corresponde cada dimensão, dividindo-se depois esse valor pelo número de questões correspondentes. Quanto às questões, são somados os valores das respostas para cada uma delas, dividindo-se posteriormente, esse valor pelo número total de respostas.

Os 16 itens encontram-se divididos em quatro dimensões:

Tabela 6 - Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS)

Avaliação das próprias emoções	1 - 2 - 3 - 4
Avaliação das emoções dos outros	5 - 6 - 7 - 8
Uso das Emoções	9 - 10 - 11 - 12
Regulação das Emoções	13 - 14 - 15 - 16

Fonte: Adaptado de Rodrigues et al. (2011)

Variáveis

Serão analisadas neste estudo as variáveis inteligência emocional, estilos de liderança, idade e escolaridade.

Inteligência Emocional

Para a avaliação desta variável foi solicitado aos líderes e liderados que respondessem ao questionário quanto ao grau de concordância com cada um dos 16 itens, distribuídos pelas respetivas 4 dimensões.

Estilos de Liderança

De modo a avaliar esta variável, foi requerido aos liderados que assinalassem no questionário a frequência com que o respetivo líder adota cada um dos comportamentos descritos nos 45 itens. Por sua vez, os líderes autoavaliaram o seu comportamento através dos mesmos itens.

Os 45 itens estão divididos em quatro dimensões, que, por sua vez, se distribuem em 11 subdimensões.

Idade

Relativamente à avaliação desta variável, foi pedido aos líderes e liderados que indicassem no questionário em qual das seguintes escalas a sua idade estava compreendida: “inferior a 25”, “entre 25 e 35”, “entre 36 e 45”, “entre 46 e 55” e “superior a 55”.

Escolaridade

Por forma a avaliar esta variável, foi requisitado aos líderes e liderados que respondessem no questionário qual era o seu grau de escolaridade através das seguintes escalas: “ensino básico”, “ensino secundário” e “ensino superior”.

3.2. Seleção da Amostra

Após a escolha da metodologia adequada, é necessário definir as empresas sustentam a investigação. Assim, as empresas selecionadas para serem alvo do estudo são a Lusolã - Fabricação Fios Têxteis, S.A. e a MPL - Empresa de Malhas Pinto Lucas, Lda.

Relativamente à designação das empresas, para facilitar a leitura dos dados, a empresa Lusolã - Fabricação Fios Têxteis, S.A. será denominada por empresa A e, a MPL - Empresa de Malhas Pinto Lucas, Lda., será nomeada empresa B.

Para a seleção dos casos, tomou-se em consideração os seguintes critérios: 1) ambas as empresas são classificadas como PME, de acordo com os critérios definidos na legislação europeia; 2) não obstante o critério anterior, o facto de o número de efetivos divergir em número substancial de uma empresa para a outra (50 para 229), apesar de ambas serem consideradas PME no critério de dimensão da empresa; 3) a disponibilidade e cooperação demonstrada pelos líderes e liderados em colaborar de forma ativa e empenhada 4) a possibilidade de obtenção de dados fidedignos e de forma célere e 5) ambas pertencerem ao sector de atividade secundário e, também, ao sector têxtil.

3.2.1. Caracterização das Organizações

Lusolã - Fabricação Fios Têxteis, S.A.

A Lusolã tem uma longa e reconhecida história e tradição, desde a sua constituição em 1985. Situada em Seia, na região tradicional de lãs em Portugal, oferece uma vasta gama, desde produtos simples aos fios especializados para tapetes, malhas e tecidos.



Figura 1 - Organograma da Empresa Lusolã

M.P.L. - Empresa de Malhas Pinto Lucas, Lda.

A empresa M.P.L. - Empresa de Malhas Pinto Lucas, Lda. foi constituída em 21 de Outubro de 1987, tendo dado início à atividade em 1 de Janeiro de 1988. É uma empresa do sector têxtil e do vestuário que se dedica à fabricação de artigos em malha de gama média e média/alta que se destinam preferencialmente ao vestuário exterior.



Figura 2 - Organograma da Empresa M.P.L.

3.3. Amostra e Caracterização Sociodemográfica

Para uma síntese do número de trabalhadores que participaram no estudo e uma breve caracterização dos mesmos, segue-se a tabela:

Tabela 7 - Caracterização Sociodemográfica dos Líderes

	Empresa A		Empresa B	
Nº trabalhadores	229		50	
Respondentes	202		40	
% Resposta	88,21		80,00	
	N	%	N	%
Gênero				
Masculino	68	33,66	10	25,00
Feminino	134	66,34	30	75,00
Idade				
< a 25	4	1,98	0	0,00
25 > 35	37	18,32	3	7,50
36 > 45	44	21,78	12	30,00
46 > 55	93	46,04	17	42,50
> a 55	24	11,88	8	20,00
Escolaridade				
Ensino Básico	117	57,92	28	70,00
Ensino Secundário	79	39,11	10	25,00
Ensino Superior	6	2,97	2	5,00

Fonte: Elaboração própria

Tabela 8 - Caracterização Sociodemográfica dos Trabalhadores

	Empresa A		Empresa B	
Nº líderes	4		2	
	N	%	N	%
Gênero				
Masculino	4	100,00	1	50,00
Feminino	0	0,00	1	50,00
Idade				
< a 25	0	0,00	0	0,00
25 > 35	0	0,00	0	0,00
36 > 45	0	0,00	0	0,00
46 > 55	1	25,00	2	100,00
> a 55	3	75,00	0	0,00
Escolaridade				
Ensino Básico	2	50,00	0	0,00
Ensino Secundário	1	25,00	2	100,00
Ensino Superior	1	25,00	0	0,00

Fonte: Elaboração própria

3.4. Organização, Análise e Interpretação dos Dados

A permissão para a realização da investigação foi requisitada diretamente aos líderes das empresas e formalizada por informação interna. Foi discutida com a direção de ambas as empresas o procedimento a adotar na recolha de dados, de modo a otimizar recursos e reduzir o tempo despendido pelos trabalhadores.

A aplicação foi feita na sede das respetivas empresas, presencialmente, aos líderes e liderados.

A cada líder foi solicitada a autoavaliação em todo o questionário. Os liderados procederam de igual forma, exceto nos itens da variável estilos de liderança, onde avaliaram o líder (heteroavaliação).

Ambas as versões do questionário, para líder e liderado, foram acompanhadas por uma nota introdutória explicativa da natureza da investigação e da importância da participação de todos.

O tratamento dos dados e a análise das respostas obtidas será realizado através da utilização do programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), possibilitando a efetuação de várias análises, se existe correlação entre as variáveis e a possibilidade de realizar uma estatística descritiva.

Capítulo 4

Apresentação dos Resultados

Os resultados estatísticos recolhidos e tratados serão apresentados neste capítulo.

4.1. Estudo das Propriedades Psicométricas das Escalas - Fidelidade

Os testes de fidelidade são especialmente importantes porque, se a escala mostra pouca confiabilidade, então, os itens individuais dentro da escala devem ser reexaminados e modificados ou totalmente mudados quando necessário (Reynaldo e Santos, 1999).

Quando os itens são usados para formar uma escala, precisam ter consistência interna. Todos os itens devem medir a mesma coisa, por isso, devem ser correlacionados entre si (Vale et al., 1997). Um útil coeficiente para avaliar a consistência interna é o alfa de Cronbach (Cronbach, 1951). Atualmente é uma das mais populares medidas de verificação que estima a fidelidade de questionários, pois determina a correlação média de itens num instrumento (Reynaldo e Santos, 1999).

O coeficiente de alfa varia entre 0 e 1 (Reynaldo e Santos, 1999). De acordo com Mitchell e Jolley (1996), valores maiores do que 0,70 do coeficiente alfa são considerados aceitáveis; Flynn et al. (1990) acrescentam que os valores do coeficiente alfa iguais ou superiores a 0,60 são considerados razoáveis.

4.1.1. Questionário Inteligência Emocional

Para a totalidade dos itens obteve-se um alfa de 0,907, o que indica uma fidelidade excelente. Por dimensão, obtiveram-se os seguintes valores:

Tabela 9 - Alphas de Cronbach das Dimensões do Questionário de Inteligência Emocional

Dimensão	Nº de itens	Alpha de Cronbach
Avaliação das próprias emoções	4	,861
Avaliação das emoções dos outros	4	,795
Uso das emoções	4	,843
Regulação das emoções	4	,864

Fonte: Elaboração própria

4.1.2. Questionário Liderança

A avaliação do alfa da totalidade do instrumento de liderança resultou num alfa de 0,97 - um valor excelente. As dimensões obtiveram os seguintes alfas:

Tabela 10 - Alphas de Cronbach das Dimensões do Questionário de Liderança

Dimensão	Nº de itens	Alpha de Cronbach
Influência Idealizada (Atributos)	4	,790
Influência Idealizada (Comportamentos)	4	,789
Motivação Inspiracional	4	,886
Estimulação Intelectual	4	,876
Consideração Individual	4	,821
Recompensa pelos objetivos atingidos	4	,850
Gestão por exceção (ativa)	4	,769
Gestão por exceção (passiva)	4	,726
<i>Laissez - Faire</i>	4	,789

Fonte: Elaboração própria

Todos os valores do coeficiente do alfa de Cronbach são superiores a 0,7, o que, indo de encontro ao referido por Mitchell e Jolley (1996) e Flynn et al. (1990), significa que os itens representam valores aceitáveis, demonstram fidelidade e estão correlacionados entre si.

4.2. Teste das Hipóteses do Estudo

Para testar as hipóteses em estudo, utilizou-se a técnica da correlação.

Um coeficiente elevado e significativo indica que as duas variáveis estão associadas linearmente, mas um coeficiente baixo e não significativo não implica necessariamente uma ausência de relação; implica sim uma ausência de relação de tipo linear (Maroco e Bispo, 2005).

Partindo deste pressuposto, analisam-se seguidamente as correlações para cada uma das hipóteses na tabela:

Tabela 11 - Relações entre as Variáveis Segundo as Hipóteses

		Idade	Escolaridade	IE	Liderança
		Líderes			Liderados
Liderança	Líderes (Total)			Hipótese 3 (-,086)	
	Líderes (Transformacional)			Hipótese 3.1 (,200)	
	Líderes (Transacional)			Hipótese 3.2 (-,058)	
IE	Líderes	Hipótese 1 (-,926**)	Hipótese 2 (,926**)		
	Liderados				Hipótese 4 (,003)

** Nível de significância $p < 0,01$

Fonte: Elaboração própria

Observando a tabela anterior, podemos verificar que as correlações deste estudo assumem, tanto valores muito altos (-,926 e ,926), como baixos (,200), como muito baixos (,003; -,058; -,086). Destacam-se os *p-value* significativos das hipóteses de estudo 1 e 2.

Seguidamente, apresenta-se a análise estatística a cada uma das hipóteses colocadas, de modo independente e pormenorizado.

Hipótese 1: Existe uma relação entre a Inteligência Emocional do líder e a sua idade.

Hipótese 1.1: Existe uma relação negativa entre a Inteligência Emocional do líder e a sua idade.

Tabela 12 - Correlação entre Inteligência Emocional do Líder e a sua Idade

		IE	Idade
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	-,926**
	IE Sig. (2-tailed)	.	,008
	N	6	6
	Correlation Coefficient	-,926**	1,000
	Idade Sig. (2-tailed)	,008	.
	N	6	6

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração própria

No tratamento destas hipóteses foi utilizado o coeficiente de correlação ordinal de *Spearman*, devido à dimensão da amostra (N=6) (Maroco e Bispo, 2005).

A correlação (r) obtida entre as variáveis inteligência emocional e idade é considerada muito alta e negativa (-,926**) e significativa com $p = ,008$.

Efetuada o cálculo do coeficiente de determinação (r^2 por 100), resulta o valor de 85,75%, o que significa que 85,75% da variação de inteligência emocional do líder é explicada pela idade, sendo a restante explicada por outros fatores.

A relação existente entre as duas variáveis é negativa, o que significa que quanto mais idade tiver o líder, menos inteligência emocional tende a revelar.

Pode-se concluir que existe uma associação entre a inteligência emocional do líder e a sua idade e que tal associação é negativa, aceitando assim as hipóteses.

Hipótese 2: Existe uma relação entre a Inteligência Emocional do líder e a sua escolaridade.

Hipótese 2.1: Existe uma relação positiva entre a Inteligência Emocional do líder e a sua escolaridade.

Tabela 13 - Correlação entre Inteligência Emocional do Líder e a sua Escolaridade

		IE	Escolaridade
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,926**
	IE Sig. (2-tailed)	.	,008
	N	6	6
	Correlation Coefficient	,926**	1,000
	Escolaridade Sig. (2-tailed)	,008	.
	N	6	6

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaboração própria

Novamente, o tratamento destas hipóteses foi feito pelo coeficiente de correlação ordinal de *Spearman* (N=6).

O valor de correlação (r) entre as variáveis inteligência emocional e escolaridade é muito alta e positiva (,926**) e significativa com $p = ,008$.

O cálculo do coeficiente de determinação, obtemos que 85,75% da variação de inteligência emocional do líder é explicada pela escolaridade, sendo a restante explicada por outros fatores.

A relação que existe entre estas duas variáveis é positiva, ou seja, os líderes com mais formação académica tendem a revelar maiores níveis de inteligência emocional.

Em suma, existe uma associação entre a inteligência emocional do líder e a sua escolaridade, uma relação positiva, que confirma as hipóteses.

Embora não faça parte das hipóteses formuladas, também se testaram as hipóteses 1 e 2 para base de dados dos liderados, através do coeficiente de correlação ordinal de *Pearson*, devido à dimensão da amostra (N=236) (Maroco e Bispo, 2005).

O valor da correlação, entre a inteligência emocional dos liderados e a respetiva idade, é muito baixo (-,065) e não significativo ($p = ,390$), o que leva a concluir a inexistência de uma correlação linear e uma associação tendencialmente negativa. Por consequente, o coeficiente de determinação é extremamente baixo: nem 1% da variação da inteligência emocional dos liderados é explicada pelo estilo de liderança.

Na relação entre a inteligência emocional dos liderados e sua escolaridade, o valor da correlação é também muito baixo (-,085) e não significativo ($p = ,191$), indicando uma associação positiva e a inexistência de uma correlação linear. O coeficiente de determinação é também muito baixo, o que significa que nem 1% da variação da inteligência emocional dos liderados é explicada pelo estilo de liderança.

Também como procedimento exploratório, achou-se plausível estudar a relação entre as variáveis idade e escolaridade do líder, nesta amostra em especial. Para este processo foi usado o coeficiente de correlação ordinal de *Spearman* (N=6). O valor de correlação entre as variáveis estudadas é alto (-,833**) e significativo com $p = ,039$.

A relação que existe entre estas duas variáveis é negativa, ou seja, os líderes mais novos tendem a ter uma formação académica mais elevada.

Hipótese 3: Existe uma relação entre a Inteligência Emocional do líder e o estilo de liderança (auto percebido).

Tabela 14 - Correlação entre a Inteligência Emocional do Líder e o Estilo de Liderança (auto percebido)

		IE	Liderança
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	-,086
	IE Sig. (2-tailed)	.	,872
	N	6	6
	Correlation Coefficient	-,086	1,000
	Liderança Sig. (2-tailed)	,872	.
	N	6	6

Fonte: Elaboração própria

Para a análise da hipótese foi usado o coeficiente de *Spearman* (N = 6) que mostrou existir uma correlação muito baixa entre as variáveis inteligência emocional total dos líderes e liderança total dos líderes (-,086), negativa e não significativa ($p = ,872$). Isto influencia o coeficiente de determinação, que é extraordinariamente baixo, não explicando nem 1% da variação da inteligência emocional do líder pelo estilo de liderança, sendo a esmagadora restante percentagem explicada por outros fatores.

Face a estes resultados, conclui-se que existe uma fraca associação e não significativa entre a inteligência emocional do líder e o estilo de liderança auto percebido, o que leva à rejeição da hipótese.

Hipótese 3.1: Existe uma relação positiva entre a Inteligência Emocional e a liderança transformacional (auto percebida).

Tabela 15 - Correlação entre a Inteligência Emocional e a Liderança Transformacional (auto percebida)

		IE	Liderança Transformacional
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,200
	IE Sig. (2-tailed)	.	,704
	N	6	6
	Correlation Coefficient	,200	1,000
	Liderança Transformacional Sig. (2-tailed)	,704	.
	N	6	6

Fonte: Elaboração própria

A análise da hipótese, realizada através do coeficiente de *Spearman* (N = 6), demonstrou existir uma correlação muito baixa entre as variáveis inteligência emocional total dos líderes e a dimensão liderança transformacional dos líderes (,200), positiva e não significativa ($p = ,704$). Consequentemente, o coeficiente de determinação é muito baixo, explicando apenas 4% da variação da inteligência emocional do líder pelo estilo de liderança transformacional. O restante é explicado por outros fatores.

Perante tais resultados, existe uma fraca associação e não significativa entre a inteligência emocional do líder e o estilo de liderança transformacional auto percebido, o que leva à rejeição da hipótese.

Hipótese 3.2: Existe uma relação positiva entre a Inteligência Emocional e a liderança transacional (auto percebida).

Tabela 16 - Correlação entre a Inteligência Emocional e a Liderança Transacional (auto percebida)

		IE	Liderança Transacional
IE	Correlation Coefficient	1,000	-,058
	Sig. (2-tailed)	.	,913
	N	6	6
Liderança Transacional	Correlation Coefficient	-,058	1,000
	Sig. (2-tailed)	,913	.
	N	6	6

Fonte: Elaboração própria

Usado para o tratamento desta hipótese, o coeficiente de *Spearman* (N = 6) exibiu uma correlação muito baixa entre as variáveis inteligência emocional total dos líderes e liderança transacional total dos líderes (-,058), no sentido descendente (negativa) e sem significância estatística ($p = ,916$). Previsivelmente, torna o coeficiente de determinação também baixo, não chegando a explicar 1% da variação da inteligência emocional do líder pelo estilo de liderança, sendo a maior percentagem explicada por outros fatores.

Assim, existe então uma associação baixa e não significativa entre a inteligência emocional do líder e o estilo de liderança transacional auto percebido, pelo que se rejeita a hipótese.

Hipótese 4: Existe uma relação entre a Inteligência Emocional dos liderados e o estilo de liderança (hétero percebido).

Tabela 17 - Correlação entre a Inteligência Emocional dos Liderados e o Estilo de Liderança (hétero percebido)

		IE	Liderança
IE	Pearson Correlation	1	,003
	Sig. (2-tailed)		,960
	N	236	236
Liderança	Pearson Correlation	,003	1
	Sig. (2-tailed)	,960	
	N	236	236

Fonte: Elaboração própria

Para o tratamento desta hipótese, procedeu-se à análise de correlação linear entre a variável inteligência emocional total dos liderados e a variável liderança total dos liderados, através do coeficiente de correlação de *Pearson*, devido à dimensão da amostra (N= 236).

O valor de r é considerado muito baixo ($,003$) e não significativo ($p = ,960$), o que leva a concluir a inexistência de uma correlação linear e uma associação tendencialmente positiva.

O coeficiente de determinação é extremamente baixo: nem 1% da variação da inteligência emocional do liderado é explicada pelo estilo de liderança.

Tabela 18 - Correlação entre a Inteligência Emocional dos Liderados e o Estilo de Liderança Transformacional (hétero percebido)

		IE	Liderança Transformacional
IE	Pearson Correlation	1	,014
	Sig. (2-tailed)		,835
	N	236	236
Liderança Transformacional	Pearson Correlation	,014	1
	Sig. (2-tailed)	,835	
	N	236	236

Fonte: Elaboração própria

Tabela 19 - Correlação entre a Inteligência Emocional dos Liderados e o Estilo de Liderança Transacional (hétero percecionado)

		IE	Liderança Transacional
IE	Pearson Correlation	1	,085
	Sig. (2-tailed)		,192
	N	236	236
Liderança Transacional	Pearson Correlation	,085	1
	Sig. (2-tailed)	,192	
	N	236	236

Fonte: Elaboração própria

Numa tentativa de explorar os resultados, procedeu-se à verificação das subdimensões da liderança (transformacional e transacional) com a inteligência total dos liderados, voltando a obter-se valores excessivamente baixos ($,014$ e $,085$ respetivamente) e não significativos ($p = ,835$ e $p = ,192$ respetivamente), o que leva à rejeição da hipótese.

Capítulo 5

Discussão dos Resultados

Neste capítulo serão discutidos os principais resultados desta investigação.

Após a exposição dos resultados obtidos neste trabalho, é necessário confrontá-los racionalmente com a preliminar revisão de literatura, analisando as possíveis conexões que se poderão determinar. A intenção é comparar as variáveis do estudo (inteligência emocional, liderança, idade e escolaridade), com base nos dados recolhidos.

Teve-se por objetivo analisar a relação da variável inteligência emocional, para o grupo dos líderes, com os fatores sociodemográficos, idade e escolaridade (hipóteses 1, 1.1, 2 e 2.1). Os resultados foram consonantes com o esperado.

Outro dos objetivos que se propôs estudar, foi explorar o modo como se relaciona a variável inteligência emocional, em líderes e liderados, com a variável liderança, no seu total e também através das suas dimensões/estilos transformacional e transacional (hipóteses 3, 3.1, 3.2 e 4). Nestas relações, os resultados não foram de encontro ao esperado, não se mostrando consistentes com as expectativas desenvolvidas na literatura.

Seguidamente, expõe-se a reflexão sobre os objetivos propostos, agrupados de acordo com a relação entre as variáveis inteligência emocional e fatores sociodemográficos (idade e escolaridade) e inteligência emocional e liderança.

5.1. Inteligência Emocional e Fatores Sociodemográficos

As primeiras hipóteses testadas neste estudo (1 e 1.1) consistiam em avaliar a relação entre a variável inteligência emocional e a variável idade, ambas pela perspetiva dos líderes.

Os resultados mostraram ser possível confirmar as referidas hipóteses, tendo sido encontrados valores de correlação significativos, considerados muito altos e com uma relação inversa.

Estes resultados são consistentes com alguma literatura existente, designadamente, com os estudos que apontam haver uma associação negativa entre uma elevada inteligência emocional do líder e a idade do mesmo (Rahim e Malik, 2010; Shipley et al., 2010).

No entanto, também existe literatura que defende parecer plausível esperar uma relação positiva entre a inteligência emocional e a idade (Shipley et al., 2010), porque uma idade mais avançada, obviamente, pode oferecer mais oportunidades de aprendizagem sobre as

próprias emoções e as de terceiros (Kim e Agrusa, 2011). Isto porque, as pessoas mais velhas tendem a aprender com suas experiências emocionais (Arunima e Ajeya, 2014).

Aliada à reduzida dimensão da amostra, uma outra possível explicação dos resultados seria a relação inversa entre a escolaridade e a idade: quanto mais novo é o líder maior tende a ser a sua escolaridade (maior é a sua formação académica). Ora, se a literatura argumenta que inteligência emocional aumenta com a idade e nesta amostra de líderes, os líderes mais novos são os que têm mais escolaridade e ficou confirmado que há uma relação positiva entre a escolaridade e a inteligência emocional (os líderes com mais formação académica são os que apresentam maior nível de inteligência emocional), então, os líderes com mais formação académica são os mais novos e, por conseguinte, a idade terá uma relação inversa com a inteligência emocional.

Os resultados do presente estudo confirmaram as hipóteses 2 e 2.1 que estudavam a relação entre a inteligência emocional do líder e a sua escolaridade; foram encontrados valores de correlação significativos, positivos, considerados muito altos na influência que a escolaridade teria na inteligência emocional. Isto vai de encontro à literatura existente que diz ser aceitável conjecturar que inteligência emocional aumenta com a escolaridade (Shanta e Gargiulo, 2014), porque é razoável aferir que um líder com uma educação superior consegue manter as emoções perturbadoras e impulsos sob controlo, fomentando relacionamentos profissionais (Parrish, 2013).

Dado que a amostra dos líderes é muito baixa (6) e que a inteligência emocional é a variável mais importante deste estudo, verificaram-se as hipóteses 1 e 2 também para os liderados. No entanto, não se obtiveram resultados com significado estatístico.

5.2. Inteligência Emocional e Liderança

Nas hipóteses 3 e 4 propôs-se avaliar a relação entre a variável inteligência emocional (dos líderes e liderados) e a variável liderança, no seu todo e com as suas dimensões, transformacional e transaccional, nas perspetivas de auto e heteroavaliação.

Os resultados demonstraram-se inconclusivos, ao não ser possível confirmar a relação entre estas variáveis em nenhuma das suas vertentes, tendo os valores de correlação sido considerados baixos e muito baixos, facto que conduziu à rejeição de toda a hipótese 3 e 4 deste estudo.

Tais resultados foram surpreendentes, porque não vão de encontro à literatura existente que atesta uma relação positiva entre uma elevada inteligência emocional do líder e a liderança (Cooper, 1997; George, 2000; Palmer et al., 2001; Gardner e Stough, 2002; Humphrey, 2002; Carmeli, 2003; Scott-Halsell et al., 2008; Gardner et al., 2009; Antonakis et al., 2009; Ayoko

e Callan, 2010; Anand e UdayaSuriyan, 2010), nomeadamente, na sua dimensão transformacional (Barling et al., 2000; Gardner e Stough, 2002; Yitshaki, 2012).

Torna-se, então, também importante verificar a relação entre a inteligência emocional do líder e a liderança transaccional auto percebida. Novamente, não foi possível confirmar a relação entre estas duas variáveis. Contudo, a rejeição da hipótese é, de certo modo, consonante com a literatura, isto porque a liderança transformacional não seria possível sem a liderança transaccional, porque a primeira é uma extensão da segunda (Yunus e Anuar, 2012) e, apesar de ambas terem conceitos distintos, são interdependentes e apoiam-se mutuamente (Hater e Bass, citado por Ejaz, 2011). Sendo assim, se uma não influencia a inteligência emocional, tendencialmente, a outra também não deverá influenciar.

Um dos motivos pelos quais esta situação possa ter acontecido, é o facto da forma de mensuração das variáveis, isto é, o modo como os valores da inteligência emocional e do estilo de liderança foram obtidos: através de uma autoavaliação. Esta conjuntura poderá ter conduzido a respostas de desejabilidade social por parte dos líderes, acabando por não se enquadrarem em nenhuma dimensão, o que, associado à dimensão reduzida da amostra (N = 6), poderá ter tido um efeito que não permite obter muitas interações entre as variáveis e que não possibilita resultados mais sólidos.

São considerados particularmente pertinentes, os resultados da investigação entre a inteligência emocional dos liderados e a liderança hetero percebida. Sabendo que, a forma como a pessoa gere as suas emoções, e as emoções com os que a rodeiam, são mais importantes do que qualquer outro componente mental do indivíduo para alcançar o êxito (Goleman, 1997) e que os indivíduos que revelam elevados níveis de inteligência emocional são os que usam a razão para compreender as emoções (as próprias e as dos outros) e lidar com elas e que recorrem às emoções para interpretar a envolvente e tomar decisões mais racionais (Cunha et al., 2007), é expectável que os liderados com maior inteligência emocional tenham uma melhor percepção do seu líder e respetivo estilo de liderança.

Esta última observação denota que os resultados não se mostram consistentes com as expectativas desenvolvidas na literatura. Os mesmos sugerem existir uma relação muito baixa e não estatisticamente significativa entre as variáveis inteligência emocional dos liderados e estilo de liderança hetero percebida. Apenas a relação positiva entre as variáveis se confirma, o que determina a necessidade de cautela na retirada de conclusões.

Uma possível explicação para tal acontecimento, será o contexto onde decorreu o estudo, onde nem sempre os líderes são percebidos pelos seus liderados como líder, mas apenas como chefe, fator que poderá influenciar a percepção que estes têm sobre o estilo de liderança.

Capítulo 6

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Propôs-se explorar com profundidade a inteligência emocional e a liderança nas organizações, assim como, assimilar a importância da inteligência emocional para os estilos de liderança adotados pelos líderes.

A partir do objetivo geral previamente referido, esta investigação contribuiu para a teoria desenvolvida sobre os temas, especificamente, para determinar uma relação entre a inteligência emocional dos líderes e os fatores sociodemográficos, idade e escolaridade, bem como, para a tentativa de estabelecimento da relação entre a inteligência emocional do líder e dos liderados e o estilo de liderança total, transformacional e transacional, às quais não tem sido devotada a devida atenção. Através de uma auto e heteroavaliação, a metodologia adotada permitiu obter uma visão global sobre os objetivos propostos, suprimindo os expetantes e reiterados enviesamentos decorrentes de uma exclusiva análise de auto percepção.

Os resultados do objetivo referente à análise da relação da variável inteligência emocional, para o grupo dos líderes, com os fatores sociodemográficos, idade e escolaridade foram de encontro ao esperado aquando apontado. Apesar de existir alguma literatura que defende ser plausível esperar uma relação positiva entre a inteligência emocional e a idade, os resultados concluem que quanto mais novo é o líder, maior é a sua inteligência emocional. Confirmaram também haver uma relação positiva entre a inteligência emocional do líder e a sua escolaridade: quanto mais formação académica tem o líder, maiores níveis de inteligência emocional revela. Por outro lado, não foi possível estabelecer uma relação entre a inteligência emocional e os fatores sociodemográficos estudados nos liderados, porque não apresentam significado estatístico.

A forma esperada de como se relaciona a variável inteligência emocional, em líderes e liderados, com a variável liderança, no seu total e também através das suas dimensões/estilos transformacional e transacional, não foi confirmada pelos resultados. Não se conseguiu estabelecer nenhuma relação entre as duas últimas variáveis. Todavia, os resultados acabam por ir de encontro à literatura, ao concluírem que não existe relação entre a liderança transformacional e transacional e a inteligência emocional, isto porque, estas duas dimensões dependem uma da outra e, se uma não influencia a inteligência emocional, não é expetável que a outra influencie, tal como mostram os resultados.

Os resultados da investigação entre a inteligência emocional dos liderados e a liderança hétero percebida não se mostram sólidos, não tendo sido possível estabelecer qualquer relação. Parece que o contexto onde decorreu o estudo, onde os líderes são considerados como chefes, influenciou a percepção que os liderados têm acerca do estilo de liderança.

Nenhum estudo está isento de limitações. Uma primeira limitação prende-se com o fato de se ter adotado uma metodologia quantitativa com os participantes (líderes e liderados), que não permite a extrapolação dos resultados para o restante universo de empresas, pelo que as conclusões devem ser encaradas com algumas reservas. De sublinhar também que as empresas estudadas pertencem ao mesmo setor de atividade (têxtil), tratando-se de uma amostra escassa para que se possam aplicar as conclusões obtidas a outras empresas de setores distintos.

Apesar da oportunidade de obter um número considerável de respondentes (242 no total), estes pertenciam apenas a duas organizações, o que resultou numa amostra pouco indicativa de líderes (6). Identicamente, outra limitação foi a localização das empresas estudadas: mesma cidade e, por consequente, mesma área geográfica.

Também se pode apontar o facto da mensuração das variáveis inteligência emocional e liderança por autoavaliação dos líderes, poderem gerar fenómenos de desejabilidade social por parte dos mesmos, acabando por não se enquadrarem em nenhuma dimensão. Leva a considerar a necessidade de serem revistas no futuro.

Como continuidade do estudo e para aprofundar as conclusões retiradas, sugere-se uma abordagem de natureza qualitativa aos líderes, noutros contextos geográficos e em empresas de setores diversos, de modo a possibilitar uma análise comparativa e a oportunidade da generalização dos resultados obtidos. Outra sugestão reside na possibilidade da aplicação do estudo em organizações com um número superior de líderes.

Como sugestão para futuras investigações, sugere-se um estudo mais aprofundado do tecido empresarial português sobre as temáticas estudadas (liderança e inteligência emocional) e, porventura, da relação entre as duas, de modo a haver uma contribuição para o mundo científico através de uma base dados sobre estes conceitos que é, até à data, inexistente.

Seria igualmente interessante dar continuidade aos procedimentos exploratórios que se abordaram de forma breve, através de uma diferente mensuração das variáveis (outras escalas de mensuração da inteligência emocional), ou, sendo-se mais audaz, através de metodologias qualitativas aplicáveis aos líderes, ou quantitativas aplicáveis a amostras mais amplas de líderes e de liderados.

Referências Bibliográficas

Amzat, I. & Ali, A. (2011). The Relationship Between The Leadership Styles Of Heads Of Departments And Academic Staff's Self-Efficacy In A Selected Malaysian Islamic University. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3 (1), 940-964.

Anand, R. & Udayasuriyan, G. (2010). Emotional Intelligence And Its Relationship With Leadership Practices. *International Journal Of Business And Management*, 5(2), 65-76.

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

Ayoko, O. & Callan, V. (2010). Teams' Reactions To Conflict And Teams' Task And Social Outcomes: The Moderating Role Of Transformational And Emotional Leadership. *European Management Journal*, 28 (3), 220-235.

Baraňano, A. (2004). *Métodos E Técnicas De Investigação Em Gestão - Manual De Apoio À Realização De Trabalhos De Investigação*. Edições Sílabo, Lisboa.

Barbuto, J. & Burbach, M. (2006). The Emotional Intelligence Of Transformational Leaders: A Field Study Of Elected Officials. *The Journal Of Social Psychology*, 146 (1), 51-64.

Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. (2000). Transformational Leadership And Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *Leadership And Organization Development Journal*, 21 (3), 157-161.

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

Barros, A. & Lehfeld, S. (1986). *Fundamentos De Metodologia, Um Guia Para A Iniciação Científica*. São Paulo: Mc Graw-Hill.

Bass, B. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. (1999). Two Decades Of Research And Development In Transformational Leadership. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.

Bastos, C. (2008). *Inteligência Emocional, Liderança E Desempenho - Qual A Relação? - Um Cason A Administração Pública Local*. Instituto Superior De Psicologia Aplicada (Dissertação De Mestrado)

Beyer, J. (1999). Taming And Promoting Charisma To Change Organisations. *Leadership Quarterly*, 10(2), 307-330.

Bhatti, N., Maitlo, G., Shaikh, N., Hashmi, M. & Shaikh, F. (2012). The Impact Of Autocratic And Democratic Leadership Style On Job Satisfaction. *International Business Research*, 5 (2), 192-201.

Boyatzis, R., Goleman, D. & Rhee, K. (1999). *Clustered Competence In Emotional Intelligence: Insights From Emotional Intelligence Inventory*. *Handbook Of Emotional Intelligence*. San Francisco: Joseph Bass.

Carmeli, A. (2003). The Relationship Between Emotional Intelligence And Work Attitudes, Behavior And Outcomes. An Examination Among Senior Managers. *Journal Of Managerial Psychology*, 18 (8), 788-813.

Chaudhry, A. & Javed, H. (2012). Impact Of Transactional And Laissez Faire Leadership Style On Motivation. *International Journal Of Business And Social Science*, 3(7), 258-264.

Chemers, M. (2000). Leadership Research And Theory: A Functional Integration. *Group Dynamics: Theory, Research, And Practice*, 4 (1), 27-43.

Chiavenato, I. (2000). *Administração Nos Novos Tempos* (2ª Edição). Rio De Janeiro: Editora Elsevier - Campus.

Conger, J. & Kanungo, R. (1998). *Charismatic Leadership In Organizations*. London: Sage Publications.

Cooper, R. (1997). Applying Emotional Intelligence In Workplace. *Training & Development*, 51 (12), 31-38.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha And The Internal Structure Of Tests. *Psychometrika*. 16 (3), 297-334.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cardoso, C. (2007.) *Manual De Comportamento Organizacional E Gestão* (6ª Edição). Lisboa: Editora RH.

Damásio, A. (2001). *O Sentimento De Si: O Corpo, A Emoção E A Neurobiologia Da Consciência* (12ª Edição). Mem Martins: Publicações Europa-América.

Davies, M.; Stankov, L. & Roberts, R. (1998). Emotional Intelligence: In Search Of An Elusive Construct. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 75 (4), 989-1015.

Ejaz, S. (2011). Significance Of Leadership Styles On High Performance Working System (HPWS) In Small And Medium Enterprises In Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3 (7), 295-303.

Fiol, C., Harris, D. & House R. (1999). Charismatic Leadership: Strategies For Effecting Social Change. *Leadership Quarterly*, 10 (3), 449-482.

Firmino, B. (2009). *Gestão Das Organizações, Conceito E Tendências Atuais* (3ª Edição). Lisboa: Escolar Editora.

Flynn, B.; Sakakibara, S.; Schroeder, R.; Bates, K. & Flynn, E. (1990). Empirical Research Methods In Operations Management. *Journal Of Operations Management*, 9 (2), 250-284.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos E Etapas Do Processo De Investigação*. Lisboa: Lusodidacta.

Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining The Relationship Between Leadership And Emotional Intelligence In Senior Level Managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (2) , 68-78.

Gardner, W.; Fischer, D. & Hunt, J. (2009). Emotional Labor And Leadership: A Threat To Authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20 (3), 466-482.

George, J. M. (2000). Emotions And Leadership: The Role Of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53 (8), 1027-1054.

Gibson, J.; Ivancevth, J.; Donnelly, J. & Konopaske, R. (2006). *Organizações - Comportamento, Estrutura E Processos* (12ª Edição). São Paulo: McGraw-Hill.

Goleman, D. (1997). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas & Debates.

Goleman, D. (1998). *What Makes A Leader?* Harvard Business Review.

Goleman, D. (2000a). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78 (2), 78- 90.

Goleman, D. (2000b). *Trabalhar Com Inteligência Emocional* (2ª Edição). Lisboa: Temas E Debates.

Goleman, D.; Boyatzis, R. & Mckee, A. (2007). *Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional Nas Organizações* (3ª Edição). Lisboa: Gradiva.

Hayashi, A. & Ewert, A. (2006). Outdoor Leaders' Emotional Intelligence And Transformational Leadership. *The Journal Of Experiential Education*, 28 (3), 222-242.

- Helland, M. & Winston, B. (2005). Towards A Deeper Understanding Of Hope And Leadership. *Journal Of Leadership And Organizational Studies*, 12(2), 42-54.
- Hickman, G. (1998). *Leading Organizations: Perspectives For A New Era*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Humphrey, R. (2002). The Many Faces Of Emotional Leadership. *The Leadership Quarterly*, 13 (5), 493-504.
- Kim, H. & Agrusa, J. (2011). Hospitality Service Employees' Coping Styles: The Role Of Emotional Intelligence, Two Basic Personality Traits, And Socio-Demographic Factors. *International Journal Of Hospitality Management*, 30 (3), 588-598.
- Konorti, E. (2008). The 3D Transformational Leadership Model. *The Journal Of American Academy Of Business*, 14 (1), 10-20.
- Kotter, J. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79 (11), 85-96.
- Lewin, K., Lippit, R & White, R. (1939). Patterns Of Agressive Behavior In Experimentally Created Social Climates. *The Journal of Social Psychology*, 10 (1939), 271-299.
- Maroco, J. & Bispo, R. (2005). *Estatística Aplicada Às Ciências Sociais E Humanas* (2ª Edição). Lisboa: Climepsi Editores.
- Matos, P. (2012). *Estilos De Liderança Nas PME E Sua Influência No Desempenho: Estudos De Caso Exploratórios*. Covilhã, Universidade Da Beira Interior (Dissertação De Mestrado).
- Mayer, J. & Salovey, P. (1997). *What Is Emotional Intelligence?* New York: Basic Books.
- Mayer, J., Salovey, P. & Caruso, D. (2000). *Models Of Emotional Intelligence*. Handbook Of Intelligence, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Mays, S. (2007). Anchoring Careers Through Leadership And Motivation: Exploring Factors That Improve Employee Satisfaction And Retention (University Of Phoenix). Proquest Dissertations And Theses.
- Mclaurin, J. & Amri, M. (2008). Developing An Understanding Of Charismatic And Transformational Leadership. *Allied Academies International Conference, Proceedings Of The Academy Of Organizational Culture, Communications And Conflict*, 13 (2), 15-19.
- Mina, H. (2009). Four Leadership Theories Addressing Contemporary Leadership Issues As The Theories Relate To The Scholarship, Practice, And Leadership Model. *Academic Of Leadership Online Journal*, 7 (3).

Mitchell, M. & Jolley, J. (1996). *Research Design Explained*. New York: HB1 College.

O'Regan, N.; Ghobadian, A. & Sims, M. (2005). The Link Between Leadership, Strategy, And Performance In Manufacturing. *Journal Of Small Business Strategy*, 15 (2), 44-57.

Palmer, B.; Walls, M.; Burgess, Z. & Stough, C. (2001). Emotional Intelligence And Effective Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (1), 5-10.

Parrish, D. (2013). The Relevance Of Emotional Intelligence For Leadership In A Higher Education Context. *Studies In Higher Education*, 37-41.

Rahim, S. & Malik, M. (2010). Emotional Intelligence & Organizational Performance: (A Case Study Of Banking Sector In Pakistan). *International Journal Of Business And Management*, 5 (10), 191-197.

Rego & Cunha (2007). *A Essência Da Liderança* (3ª Edição). Lisboa: Editora RH.

Reynaldo, J. & Santos, A. (1999). Cronbach's Alpha: A Tool For Assessing The Reliability Of Scales. *Extension Information Technology*, 37, (2).

Rodrigues, N.; Rebelo, T. & Coelho, V. (2011). Adaptação Da Escala De Inteligência Emocional De Wong E Law (WLEIS) E Análise Da Sua Estrutura Factorial E Fiabilidade Numa Amostra Portuguesa. *Psychologica*, 55, 189-207.

Rouco, J. & Sarmiento, M. (2013). Liderança Carismática: Um Fator Estratégico Para O Sucesso Organizacional. *Proelium - Revista Da Academia Militar*, 3 (4), 81-111.

Schaffer, B. (2008). Leadership And Motivation. *Supervision*, 69 (2), 6-9.

Scott-Halsell, S.; Shumate, S. & Blum, S. (2008). Using A Model Of Emotional Intelligence Domains To Indicate Transformational Leaders In The Hospitality Industry, *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, 7 (1), 99-113.

Sengupta, A. & Jha, A. (2014). Age And Emotional Intelligence Of Healthcare Leaders: A Study. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 3 (5), 1-8.

Shanta, L. & Gargiulo, L. (2014). A Study Of The Influence Of Nursing Education On Development Of Emotional Intelligence. *Journal Of Professional Nursing* (Accepted Manuscript).

Shiple, N.; Jackson, M. & Segrest, S. (2010). The Effects Of Emotional Intelligence, Age, Work Experience, And Academic Performance. *Research In Higher Education Journal*, 9, 1-18.

Tipu, S.; Ryan, J. & Fantasy, K. (2012). Transformational Leadership In Pakistan: An Examination Of The Relationship Of Transformational Leadership To Organizational Culture And Innovation Propensity. *Journal Of Management & Organization*, 18 (4), 461-480.

Vale, L.; Silcock, J. & Rawles, J. (1997). An Economic Evaluation Of Thrombolysis In A Remote Rural Community. *BMJ*, 314 (7080), 570-572.

Weiss, W. (2005). Leadership. *Supervision*, 66 (10), 17-20.

Whetton, D. & Cameron, K. (1983). Management Skills Training: A Needed Addition To The Management Curriculum. *Organizational Behavior Teaching Journal*, 8, 10-15.

Wilsey, M. (1995). Leadership And Human Motivation In The Workplace. *Quality Progress*, 28 (11), 85-85.

Woods, B. (2010). *The Relationship Between A Manager's Emotional Intelligence And Perceived Leadership Style*. Capella University. Proquest Dissertations And Theses.

Yitshaki, R. (2012). How Do Entrepreneurs' Emotional Intelligence And Transformational Leadership Orientation Impact New Ventures' Growth? *Journal Of Small Business And Entrepreneurship*, 25 (3), 357-374.

Yunus, N. & Anuar, S. (2012). Trust As Moderating Effect Between Emotional Intelligence And Transformational Leadership Styles. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3 (10), 650-663.

Apêndices

Questionário aos Líderes

O presente questionário insere-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão da Universidade da Beira Interior, com o tema Liderança Emocional. O questionário é anónimo e confidencial, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar o questionário. Os dados recolhidos destinam-se somente a fins académicos e serão tratados com esse intuito, não havendo qualquer possibilidade de quebra de confidencialidade. Não existem respostas certas ou erradas, por isso solicito a sua opinião pessoal, espontânea e sincera. Estima-se que o questionário demore cerca de 10 minutos a ser respondido. Por favor responda a todas as questões.

Dados biográficos	Neste grupo é pedida alguma informação pessoal, necessária para posterior tratamento estatístico.
--------------------------	---

Género	F	
	M	

Idade	Inferior a 25	
	Entre 25 e 35	
	Entre 36 e 45	
	Entre 46 e 55	
	Superior a 55	

Escolaridade	Ensino básico	
	Ensino secundário	
	Ensino superior	
	Outro (especificar)	

Como eu sou	Neste grupo deverá pensar em si próprio, e depois assinalar com um círculo o número que melhor reflete o seu grau de concordância com cada afirmação. Utilize a chave de respostas em baixo.
--------------------	--

1	2	3	4	5
Discordo fortemente	Concordo raramente	Concordo algumas vezes	Concordo muitas vezes	Concordo fortemente

1	Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos	1	2	3	4	5
2	Compreendo bem as minhas emoções	1	2	3	4	5
3	Compreendo verdadeiramente o que sinto	1	2	3	4	5
4	Sei sempre se estou ou não contente	1	2	3	4	5
5	Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento	1	2	3	4	5
6	Sou um bom observador das emoções dos outros	1	2	3	4	5
7	Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros	1	2	3	4	5
8	Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam	1	2	3	4	5
9	Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as	1	2	3	4	5

	atingir					
10	Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente	1	2	3	4	5
11	Sou uma pessoa que se auto motiva	1	2	3	4	5
12	Encorajo-me sempre a dar o meu melhor	1	2	3	4	5
13	Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional	1	2	3	4	5
14	Consigo controlar bem as minhas emoções	1	2	3	4	5
15	Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado	1	2	3	4	5
16	Possuo um bom controlo das minhas emoções	1	2	3	4	5

Liderança	Neste grupo deverá pensar em si como líder (chefe) e depois assinalar com um círculo o número que melhor reflete o seu grau de concordância com cada afirmação. Utilize a chave de respostas em baixo.
------------------	--

0	1	2	3	4
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente

1	Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços	0	1	2	3	4
2	Reflito sobre críticas que me são feitas e verifico se são ou não adequadas	0	1	2	3	4
3	Não atuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam	0	1	2	3	4
4	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras	0	1	2	3	4
5	Evito envolver-me quando surgem questões importantes	0	1	2	3	4
6	Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes	0	1	2	3	4
7	Estou ausente, quando precisam de mim	0	1	2	3	4
8	Procuro perspetivas diferentes ao solucionar os problemas	0	1	2	3	4
9	Falo com otimismo acerca do futuro	0	1	2	3	4
10	Faço os outros sentirem-se bem por estarem associados a mim	0	1	2	3	4
11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho	0	1	2	3	4
12	Espero que algo de mal aconteça para começar a agir	0	1	2	3	4
13	Falo com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar	0	1	2	3	4
14	Realço a importância de se ter um forte sentido de missão	0	1	2	3	4
15	Invisto o meu tempo formando e ajudando os trabalhadores a resolver problemas	0	1	2	3	4
16	Torno claro o que cada um pode esperar quando os objetivos de desempenho são atingidos	0	1	2	3	4
17	Faço acreditar que enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar	0	1	2	3	4
18	Vou para além dos meus próprios interesses para bem do grupo	0	1	2	3	4
19	Trato os outros como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo	0	1	2	3	4
20	Espero que os problemas se tornem crónicos antes de agir	0	1	2	3	4
21	Ajo de forma a ganhar o respeito dos outros	0	1	2	3	4
22	Concentro a minha total atenção em lidar com erros, queixas e falhas	0	1	2	3	4

23	Pondero as consequências éticas e morais das minhas decisões	0	1	2	3	4
24	Mantenho-me a par de todos os erros	0	1	2	3	4
25	Exibo um sentido de poder e de confiança	0	1	2	3	4
26	Apresento uma visão motivadora do futuro	0	1	2	3	4
27	Dirijo a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados	0	1	2	3	4
28	Evito tomar decisões	0	1	2	3	4
29	Considero cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros	0	1	2	3	4
30	Faço com que os outros vejam os problemas de várias e diferentes perspetivas	0	1	2	3	4
31	Ajudo os outros a desenvolverem os meus pontos fortes	0	1	2	3	4
32	Sugiro novas formas de realizar e completar as atividades	0	1	2	3	4
33	Atraso a resposta a questões urgentes	0	1	2	3	4
34	Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão coletivo	0	1	2	3	4
35	Exprimo satisfação quando os outros correspondem às expectativas	0	1	2	3	4
36	Expresso confiança de que os objetivos serão alcançados	0	1	2	3	4
37	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho	0	1	2	3	4
38	Uso métodos de liderança que são satisfatórios	0	1	2	3	4
39	Levo os outros a fazerem mais do que o esperado	0	1	2	3	4
40	Sou eficaz quando represento os outros perante superiores hierárquicos	0	1	2	3	4
41	Trabalho com os outros de uma forma satisfatória	0	1	2	3	4
42	Aumento o desejo dos outros promoverem o sucesso	0	1	2	3	4
43	Sou eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização	0	1	2	3	4
44	Aumento a vontade dos outros de se empenharem mais	0	1	2	3	4
45	Lidero um grupo que é eficaz	0	1	2	3	4

Muito obrigada pela sua participação!

Questionário aos Liderados

O presente questionário insere-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão da Universidade da Beira Interior, com o tema Liderança Emocional. O questionário é anónimo e confidencial, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar o questionário. Os dados recolhidos destinam-se somente a fins académicos e serão tratados com esse intuito, não havendo qualquer possibilidade de quebra de confidencialidade. Não existem respostas certas ou erradas, por isso solicito a sua opinião pessoal, espontânea e sincera. Estima-se que o questionário demore cerca de 10 minutos a ser respondido. Por favor responda a todas as questões.

Dados biográficos	Neste grupo é pedida alguma informação pessoal, necessária para posterior tratamento estatístico.
--------------------------	---

Género	F	
	M	

Idade	Inferior a 25	
	Entre 25 e 35	
	Entre 36 e 45	
	Entre 46 e 55	
	Superior a 55	

Escolaridade	Ensino básico	
	Ensino secundário	
	Ensino superior	
	Outro (especificar)	

Como eu sou	Neste grupo deverá pensar em si próprio, e depois assinalar com um círculo o número que melhor reflete o seu grau de concordância com cada afirmação. Utilize a chave de respostas em baixo.
--------------------	--

1	2	3	4	5
Discordo fortemente	Concordo raramente	Concordo algumas vezes	Concordo muitas vezes	Concordo fortemente

1	Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos	1	2	3	4	5
2	Compreendo bem as minhas emoções	1	2	3	4	5
3	Compreendo verdadeiramente o que sinto	1	2	3	4	5
4	Sei sempre se estou ou não contente	1	2	3	4	5
5	Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento	1	2	3	4	5
6	Sou um bom observador das emoções dos outros	1	2	3	4	5
7	Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros	1	2	3	4	5
8	Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam	1	2	3	4	5
9	Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir	1	2	3	4	5
10	Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente	1	2	3	4	5

11	Sou uma pessoa que se auto motiva	1	2	3	4	5
12	Encorajo-me sempre a dar o meu melhor	1	2	3	4	5
13	Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional	1	2	3	4	5
14	Consigo controlar bem as minhas emoções	1	2	3	4	5
15	Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado	1	2	3	4	5
16	Possuo um bom controlo das minhas emoções	1	2	3	4	5

Liderança	Neste segundo grupo deverá pensar no seu líder e depois assinalar com um círculo o número que melhor reflete o seu grau de concordância com cada afirmação. Utilize a chave de respostas em baixo.
------------------	--

0	1	2	3	4
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente

1	Dá-me apoio em troca dos meus esforços	0	1	2	3	4
2	Reflete sobre críticas que lhe são feitas e verifica se lhe são ou não adequadas	0	1	2	3	4
3	Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam	0	1	2	3	4
4	Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras	0	1	2	3	4
5	Evita envolver-se quando surgem questões importantes	0	1	2	3	4
6	Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes	0	1	2	3	4
7	Está ausente, quando dele se precisa	0	1	2	3	4
8	Procura perspetivas diferentes ao solucionar os problemas	0	1	2	3	4
9	Fala com otimismo acerca do futuro	0	1	2	3	4
10	Faz-me sentir bem por estar associado a ele	0	1	2	3	4
11	Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho	0	1	2	3	4
12	Espera que algo de mal aconteça para começar a agir	0	1	2	3	4
13	Fala com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar	0	1	2	3	4
14	Realça a importância de se ter um forte sentido de missão	0	1	2	3	4
15	Investe o seu tempo a formar e a ajudar a resolver problemas	0	1	2	3	4
16	Torna claro o que cada um pode esperar quando os objetivos de desempenho são atingidos	0	1	2	3	4
17	Faz acreditar que enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar	0	1	2	3	4
18	Vai para além dos seus próprios interesses para bem do grupo	0	1	2	3	4
19	Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo	0	1	2	3	4
20	Espera que os problemas se tornem crónicos antes de agir	0	1	2	3	4
21	Age de forma a ganhar o respeito dos outros	0	1	2	3	4
22	Concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas	0	1	2	3	4
23	Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões	0	1	2	3	4
24	Mantém-se a par de todos os erros	0	1	2	3	4

25	Exibe um sentido de poder e de confiança	0	1	2	3	4
26	Apresenta uma visão motivadora do futuro	0	1	2	3	4
27	Dirige a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados	0	1	2	3	4
28	Evita tomar decisões	0	1	2	3	4
29	Considera cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros	0	1	2	3	4
30	Faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspetivas	0	1	2	3	4
31	Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes	0	1	2	3	4
32	Sugere novas formas de realizar e completar as atividades	0	1	2	3	4
33	Atrasa a resposta a questões urgentes	0	1	2	3	4
34	Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo	0	1	2	3	4
35	Exprime satisfação quando eu correspondo às expectativas	0	1	2	3	4
36	Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados	0	1	2	3	4
37	É eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho	0	1	2	3	4
38	Usa métodos de liderança que são satisfatórios	0	1	2	3	4
39	Leva-me a fazer mais do que o esperado	0	1	2	3	4
40	É eficaz quando me representa perante superiores hierárquicos	0	1	2	3	4
41	Trabalha comigo de uma forma satisfatória	0	1	2	3	4
42	Aumenta o meu desejo de promover o sucesso	0	1	2	3	4
43	É eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização	0	1	2	3	4
44	Aumenta a minha vontade de me empenhar mais	0	1	2	3	4
45	Lidera um grupo que é eficaz	0	1	2	3	4

Muito obrigada pela sua participação!