



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

***O papel da Inteligência Emocional e a
Liderança: um estudo numa organização na
zona centro do país***

Dissertação de Mestrado

Cristela da Graça Luís

Mestrado em Gestão

2021



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

Cristela da Graça Luís

**O papel da Inteligência Emocional e a
Liderança: um estudo numa organização
na zona centro do país**

Dissertação de Mestrado

Orientada por:

Professor Doutor Jorge Manuel Marques Simões
Instituto Politécnico de Tomar

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar
para cumprimento dos requisitos necessários
à obtenção do grau de Mestre
em Gestão

Agradecimentos

À Crioestaminal, pela oportunidade.

À Dr.^a Alexandra Mendes, Diretora dos Recursos Humanos da Crioestaminal, que se disponibilizou sempre, através dos meios possíveis e atentas as circunstâncias da situação pandémica em que vivemos, para me ajudar em todos os momentos. Agradeço-lhe todo o apoio, acessibilidade e acompanhamento no desenvolvimento deste estudo.

Aos diretores de departamento e responsáveis de área, pelo tempo e atenção disponibilizados na realização das entrevistas.

A todos os colaboradores que foram inquiridos e que dispensaram o seu precioso tempo para participar neste estudo.

Agradeço ao meu orientador Professor Doutor Jorge Simões, que, numa espécie de “requisição civil” de última hora, esteve desde esse momento, disponível para atender às minhas solicitações e às minhas dúvidas. Muito obrigada!

Às minhas colegas e amigas, Cátia Neves e Marisa Ribeiro, que me acompanharam nesta viagem de Mestrado.

Agradeço, em especial, ao meu marido, Miguel, por todo o apoio, compreensão e paciência ao longo de todo este percurso, pelas palavras de motivação, força e confiança que me transmitiu de como eu seria capaz de concluir esta dissertação e também, aos meus filhos, Rodrigo e Inês. Eles são, agora e sempre, os meus pilares, os meus “guerreiros da luz”, o meu alento, a minha vida, que estão sempre presentes e a quem eu amo incondicionalmente.

Resumo

A inteligência emocional tem suscitado bastante interesse, nomeadamente, numa visão organizacional. A diversa literatura existente tem contribuído para a construção do conceito, e também, para o estudo da sua relação com variáveis organizacionais, nomeadamente, a liderança, defendendo que a inteligência emocional desempenha um papel primordial. Tal foi concluído por Goleman, Boyatzis e McKee (2003), com base numa investigação que incluiu cerca de 500 modelos de competências de empresas globais.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a inteligência emocional e a liderança nas organizações e compreender o uso inteligência emocional, quer do ponto de vista do líder, quer do ponto de vista dos liderados. Assim importa analisar a influência e relação da Inteligência Emocional na Liderança percebida pelos colaboradores em relação aos líderes, assim como na Liderança auto percebida pelos líderes.

Neste estudo foi utilizado uma amostra de trabalhadores e de diretores e responsáveis de departamento/área, da empresa Crioestaminal, que operam na sua sede em Cantanhede.

Os dados das variáveis Inteligência Emocional e Liderança, foram recolhidos através de metodologia qualitativa, entrevistas, e através de metodologia quantitativa, recorrendo-se à Escala de Rego e Fernandes (EIE) e na Liderança através do questionário MLQ de Bass e Avolio.

Os resultados obtidos confirmam a existência de relação entre Inteligência Emocional e Liderança, assim como com algumas das suas dimensões, pelo que se mostraram consistentes com o defendido pela literatura. A hipótese central do estudo, relativa à existência de relação entre a inteligência emocional do colaborador e a sua perceção quanto à liderança da sua chefia foi validada quantitativamente, tendo-se encontrado uma relação estatisticamente significativa entre a inteligência emocional do colaborador e a sua perceção quanto à liderança da sua chefia. De facto, constatou-se a existência de uma relação entre a inteligência emocional e a liderança, quer no âmbito das perceções vinculadas qualitativamente pelos líderes sobre si mesmos, quer nas

análises quantitativas que vincularam a associação significativa entre a inteligência emocional dos colaboradores e as suas perceções quanto à liderança das suas chefias.

Palavras-chave: Inteligência emocional, Liderança, Organização

Abstract

Emotional intelligence has aroused interest, namely, in a very organizational view. The diverse existing literature has contributed to the construction of the concept, and also, to the study of its relationship with organizational variables, namely, leadership, arguing that emotional capacity plays a major role. This was concluded by Goleman, Boyatzis and McKee (2003), based on an investigation that included around 500 competence models from global companies.

This work has as its general objective the analysis of emotional intelligence and leadership in associations and understanding the use of emotional intelligence both from the point of view of the leader and from the point of view of the followers. Thus, the importance and influence of Emotional Intelligence in leadership perceived by employees in relation to leaders matters, as well as in leadership perceived by leaders.

This study used a sample of company workers and directors / department / area managers, from the company Crioestaminal, who operate at its headquarters in Cantanhede.

The data for the Emotional Intelligence and Leadership variables were collected through qualitative methodology, and, through quantitative methodology, using the Rego and Fernandes Emotional Intelligence Scale (EIE) and in Leadership through Bass and Avolio's MLQ questionnaire.

The results obtained confirm the existence of a relationship between Emotional Intelligence and Leadership, as well as with some of its dimensions, so it becomes consistent with what is advocated by the literature. The central hypothesis of the study, related to the existence of a relationship between the employee's emotional intelligence and his perception of his boss's leadership was quantitatively validated, having found a statistically significant relationship between the employee's emotional intelligence and his perception of to your leadership. In fact, it was found that there is a relationship between emotional intelligence and leadership, both in the context of perceptions linked qualitatively by leaders about them, and in the quantitative analyzes that linked the

association between the emotional intelligence of employees and their perceptions regarding the leadership of their managers.

Keywords: Emotional Intelligence, Leadership, Organization

ÍNDICE

PARTE I.....	13
CAPÍTULO I.....	13
1 Introdução.....	13
1.1 Enquadramento do estudo	13
1.2 Objetivos da Investigação.....	14
1.3 Estrutura da Dissertação	15
CAPÍTULO II.....	16
1 Revisão de Literatura.....	16
1.1 Inteligência emocional.....	16
1.1.1 A origem da inteligência emocional.....	17
1.1.2 A importância da inteligência emocional	19
1.1.3 A importância da inteligência emocional nas organizações.....	21
1.1.4 Perspetivas teóricas e aferição	25
1.1.4.1. <i>Modelo de Goleman (Modelo Misto)</i>	25
1.1.4.2 <i>Instrumento de medida</i>	26
1.2 Liderança	29
1.2.1 Estilos de Liderança.....	32
1.2.2 Evolução da liderança.....	35
1.2.2.1 <i>Teoria dos traços de personalidade</i>	35
1.2.2.2 <i>Teoria de liderança comportamental</i>	36
1.2.2.3 <i>Teoria de liderança situacional ou contingencial</i>	37
1.2.2.4 <i>Liderança carismática</i>	38
1.2.2.5 <i>Teoria da liderança transacional e transformacional</i>	40
1.3 Inteligência emocional e liderança	44
2 Modelo de Investigação.....	49
PARTE II.....	53

CAPÍTULO I.....	53
1 Metodologia.....	53
1.1 Metodologia da Investigação.....	53
1.2 O caso	54
1.3 Recolha de dados	55
1.4 Fase qualitativa.....	55
1.4.1 Instrumento de recolha de dados: entrevista.....	55
1.4.2 A amostra.....	57
1.4.2 Procedimentos específicos de recolha de dados	59
1.4.3 Análise de dados	59
1.5 Fase quantitativa.....	60
1.5.1 Instrumento de recolha de dados: questionários.....	60
1.5.1.1 Questionário da Inteligência Emocional.....	60
1.5.1.2 MLQ 5X <i>short</i>	62
1.5.2 A amostra.....	63
1.5.3 Procedimentos específicos de recolha de dados	65
1.5.4 Análise de dados	66
CAPÍTULO II.....	66
1 Resultados.....	66
1.1 Fase qualitativa	66
1.2 Fase quantitativa	68
PARTE III	73
CAPÍTULO I.....	73
1 Discussão.....	73
CAPÍTULO II.....	74
1 Conclusões.....	74
Referências Bibliográficas.....	77

Apêndices	86
Apêndice A – Guião de entrevista semiestruturada	86
Apêndice B - Questionário	89

INDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Dimensões do instrumento desenvolvido e validado por Rego e Fernandes (2005).	28
Tabela 2 - Fatores que explicam os eleitos carismáticos (construída a partir de House (1977) citado por Pina e Cunha (2003)).	39
Tabela 3 - Atributos dos líderes transformacionais (Construída a partir de Ticky e Devanna (1986) citado por Rego (1998)).	41
Tabela 4 - Líderes transformacionais versus transformacionais (construída com base em Avolio e Bass (1995) citado por Rego (1998)).	42
Tabela 5 – Caracterização sociodemográfica e profissional dos líderes.	58
Tabela 6 - Escala fatorial da inteligência emocional (elaboração própria).	62
Tabela 7 - MQL – Questionário Multifactorial de Liderança (Matos, 2012).	63
Tabela 8 – Análise descritiva dos resultados obtidos nas dimensões da escala de Inteligência Emocional, assim como na sua globalidade.	69
Tabela 9 - Análise descritiva dos resultados obtidos nas dimensões do MLQ 5X short.	70
Tabela 10 – Correlação bivariada entre Inteligência Emocional e os resultados obtidos no MLQ-5X short.	71
Tabela 11 - Correlação bivariada entre Inteligência Emocional e os resultados, para cada escala, obtidos no MLQ-5X short.	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Estrutura organizacional.....	58
Gráfico 2 - Distribuição dos participantes por género.....	64
Gráfico 3 - Distribuição dos participantes por idade.....	64
Gráfico 4 – Distribuição dos participantes por formação académica.....	65
Gráfico 5 - Distribuição dos participantes por senioridade na empresa.....	65

PARTE I

CAPÍTULO I

1 Introdução

1.1 Enquadramento do estudo

Considerando que se está na denominada era de globalização, em que as organizações vivem numa constante dinâmica, torna-se necessário que estas organizações estejam preparadas para lidar com as adversidades que encontram, devendo estar preparadas para as enfrentar com resiliência, como se verifica com a situação global da pandemia da Covid 19. Para isso, as organizações têm que implementar constantemente mudanças na sua estratégia, estrutura, processos e cultura, de modo a garantir o contínuo desempenho organizacional e a manutenção da vantagem competitiva (Ramesar, Koortzen & Oosthuizen, 2009). Nesta era em que vivemos as organizações devem estar preparadas para adotar novos procedimentos nos seus negócios, nomeadamente através de parcerias, aproveitar novas oportunidades que possam advir no âmbito da pandemia, por forma a minimizar as quebras de negócio, adaptar-se a novos métodos de trabalho, nomeadamente o teletrabalho. Para que isto seja possível é necessário envolver os trabalhadores. Para os autores Goffee e Jones “o que os empregados realmente querem para serem mais produtivos (...) é uma organização na qual possam ser eles próprios como indivíduos, sejam realmente informados do que está a acontecer, as suas forças sejam ampliadas, a empresa procure que eles realizem algo com significado, o trabalho diário seja recompensado, e as regras estúpidas não existam” (2013).

Para que este objetivo seja possível de concretizar, torna-se necessário que os líderes estejam preparados para liderar nestes contextos de crise e como tal, dada a imprevisibilidade a que se assiste dia a dia, devem saber dar respostas rapidamente aos problemas e, para isso é preciso valorizar as pessoas e incluí-las na solução dos problemas, de maneira a manter a eficiência nos resultados. Para Peterson, Park e Sweeney “um bom líder, por definição, é o que cria, sustenta e/ou eleva a confiança, o otimismo e o espírito de sacrifício do grupo que lidera” (2008).

Num mundo em que a competitividade entre as organizações é cada vez mais agressiva, é essencial que o capital humano evolua ao mesmo ritmo pois é uma mais-valia para a expansão dessa mesma organização, sendo por isso essencial a liderança que, sem uma inteligência emocional elevada, não pode estar motivado de forma igualmente elevada.

Todo o indivíduo ou organização que pretenda ter sucesso, deverá ter em linha de conta os sentimentos e emoções, para além da inteligência. Os indivíduos que exerçam ou venham a exercer cargos de liderança, deverão dominar os sentimentos e emoções, e compreender as emoções dos elementos que os rodeiam, de forma a dirigi-las inteligentemente para o caminho positivo, só assim alcançarão o sucesso no longo prazo (Goleman, 1999).

Neste contexto, as organizações precisam de líderes que tenham um campo de visão que inspire as equipas de trabalho, e que, acima de tudo, sejam capazes de executar uma visão com sucesso, de modo a garantir que a mesma se torne uma realidade (Greenockle, 2010).

É importante que as organizações tomem consciência do que é a Inteligência Emocional, por forma a integrarem este conceito como fator importante na sua estratégia organizacional. Sem isso, as organizações poderão perder valor competitivo.

Esta dissertação surge numa altura em que cada vez mais se verifica a importância que a inteligência emocional tem nas organizações nomeadamente nos líderes e na forma como promovem a gestão emocional deles próprios e dos liderados. Assim os domínios e as competências da Inteligência Emocional são fundamentais e devem estar bem desenvolvidas, pois isso será um fator de diferenciação.

Através da revisão da literatura será dada ênfase aos temas da inteligência emocional e da liderança, bem como a forma como estes conceitos se correlacionam nas organizações, ou seja, compreender a influência da Inteligência Emocional na Liderança percebida pelos colaboradores em relação aos seus líderes e auto percebida pelos mesmos, pretendendo assim com este estudo contribuir empiricamente para a análise da importância da Inteligência Emocional junto dos líderes e dos liderados.

1.2 Objetivos da Investigação

O presente estudo pretende compreender a relação entre a inteligência emocional e a liderança numa organização da zona centro do país, a Empresa Crioestaminal, que foi a primeira empresa em Portugal a disponibilizar o serviço de criopreservação das células estaminais do sangue do cordão umbilical.

O objetivo geral do estudo é compreender a relação entre a variável inteligência emocional e a liderança, nos líderes e nos liderados. Pretende-se identificar:

- o tipo de liderança praticada na organização em estudo e analisar como é que esse tipo de liderança se relaciona com a inteligência emocional e respetivos reflexos na organização.

Os objetivos específicos serão:

- Compreender os diferentes tipos de liderança;
- Compreender a relação existente entre a liderança e a inteligência emocional;
- Analisar a influência da liderança e da inteligência emocional nos líderes e nos liderados.

Em síntese o objetivo é o compreender e analisar o tipo de liderança e o papel da inteligência emocional na Liderança e nos Liderados, sobre uma amostra de trabalhadores da empresa Crioestaminal, permitindo desta forma avaliar o impacto da inteligência emocional na liderança organizacional.

1.3 Estrutura da Dissertação

O presente trabalho está estruturado três partes, subdivididos em capítulos. A Primeira Parte é constituída pelo Capítulo I, onde é feita a introdução da presente dissertação e o Capítulo II, dedicado à Revisão da Literatura, onde se aborda o conceito de Inteligência Emocional e a sua importância, o conceito e estilos de Liderança, terminando com o modelo de investigação. A Segunda Parte é destinada á metodologia de investigação, em que no Capítulo I são abordados os instrumentos de recolha de dados e no Capítulo II é feita a sua análise. Por fim, na Terceira parte, no Capítulo I e II elaboram-se as discussões e as conclusões.

CAPÍTULO II

1 Revisão de Literatura

Neste capítulo será dada ênfase à Revisão da Literatura por forma a analisar e descrever os conceitos e narrativas teóricos de vários autores relevantes para o presente estudo, pelo que, abordar-se-á o conceito de inteligência emocional e de liderança e aspetos inerentes aos mesmos, nomeadamente a importância da inteligência emocional na área das organizações.

1.1 Inteligência emocional

A inteligência emocional (IE) estabelece um campo em crescimento que abrange várias áreas de pesquisas. Embora não haja uma única definição para o tema, podemos dizer que é a capacidade de sermos inteligentes com as nossas emoções e ter capacidade de reconhecer e gerir as nossas emoções e as dos outros. A inteligência emocional é uma dança entre o nosso cérebro racional e o nosso cérebro emocional. A intersecção entre ambos os cérebros e a sua interação é o que constitui a inteligência emocional (Moreira, 2019).

A inteligência emocional traz também enormes benefícios à nossa vida pessoal. Inúmeros estudos feitos na Universidade de Yale relacionaram a inteligência emocional com a realização pessoal, a felicidade e o sucesso profissional (Brackett, 2004).

Goleman conceitua a Inteligência Emocional como sendo a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação dos seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante (Goleman, 2006). Partindo dessa definição entende-se que a Inteligência Emocional é um conjunto de habilidades, que possibilitam a capacidade de conhecer e perceber nossas próprias emoções, se manter motivado, de avaliar e de expressar emoções em busca de interação e harmonia entre grupos.

Existem vários académicos que têm dado um impulso no conceito da Inteligência emocional, John Mayer e Peter Salovey, Gerald Matthews, Moshe Zeidner, também com Michaela Davies, Lazar Stankov e Richard Roberts que em 1998 publicaram a pesquisa “Emotional Intelligence: In search of an elusive construct”, onde apresentam um modelo

de 4 ramos da IE muito à semelhança de Mayer e Salovey (1997), entre outros (Matthews et al., 2002).

1.1.1 A origem da inteligência emocional

Para encontrar o conceito base da inteligência emocional, torna-se necessário recuar até 1872, quando o cientista Charles Darwin lançou o livro “A expressão das Emoções no Homem e nos Animais”, no qual comparava as expressões emocionais entre os homens e os animais. E assim, envolvido em muita controvérsia, o conceito de “inteligência emocional” deu os seus primeiros passos.

De acordo com a literatura, as suas origens também provêm do conceito de “inteligência social” identificado por Thorndike em 1920, definido como a “capacidade de compreender e gerir, homens e mulheres, rapazes e raparigas – atuando sabiamente nas relações humanas” (Cunha et al., 2007).

Os trabalhos de Thorndike viriam a ser retomados pelo Dr. Howard Gardner, professor na Universidade de Harvard, através do livro “Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences”, publicado em 1983, no qual apresentava a Teoria das Inteligências Múltiplas. Esta teoria é o resultado de uma crítica elaborada por Gardner à visão modelo da psicologia que afirmava a existência de apenas um tipo de inteligência, o QI. Nesta teoria Gardner reúne num todo a inteligência interpessoal e a intrapessoal, definindo a inteligência intrapessoal como a capacidade de autoavaliação e de conhecimento dos próprios sentimentos e a inteligência interpessoal como envolvendo a capacidade de compreender os estados de espírito e os desejos dos outros e de agir com base nesses conhecimentos (Cunha et al., 2007).

Em 1985, Reuven Bar-On, psicólogo, cunhou o termo QE (Quociente Emocional) e criou o primeiro teste para medir a inteligência emocional, designado por EQ-i. Bar-On entende a inteligência emocional conjuntamente com a inteligência social, descrevendo-a como um conjunto de capacidades não cognitivas, emocionais, individuais e interpessoais, que comunicam entre si e se influenciam mutuamente perante as exigências do contexto ambiental.

Contudo, foi nos anos 90 do século XX, que a construção mental de Inteligência Emocional foi recebida pela comunidade científica, emergindo assim a observação sobre os sentimentos, a compreensão e as vantagens da emoção em atividades racionais. As

descobertas científicas na área das neurociências permitiram o estabelecimento de relações entre a inteligência e a emoção (Damásio, 2011).

A conceção de Inteligência Emocional entrou no domínio científico num artigo publicado em 1990, pelos psicólogos John Mayer, da Universidade de New Hampshire, e Peter Salovey, da Universidade de Yale, intitulado “Emotional Intelligence”, que apresentava uma estrutura que abordava tanto a inteligência como as emoções. Neste artigo os autores expuseram o resultado de diversas indagações acerca de inteligência e emoção e demonstraram a existência de uma outra inteligência, uma inteligência social diferente da inteligência geral. Esta ainda não tinha sido reconhecida, porque encontrava-se no cruzamento da cognição e da emoção. Rapidamente se denominou esta nova competência por Inteligência Emocional que, desde então, tem sido largamente estudada cientificamente por distintas disciplinas e investigadores, surgindo inúmeras definições para o mesmo conceito. A Inteligência Emocional está interligada à capacidade de identificar as emoções, comparar sentimentos semelhantes, compreender as novidades contidas nessas emoções e servir-se delas (Mayer, Caruso & Salovey, 2000).

Embora Mayer e Salovey tenham lançado o conceito de inteligência emocional, este conceito apenas se tornou mais conhecido após o grande sucesso do livro do psicólogo e ex-jornalista do *The New York Times*, Daniel Goleman, “Inteligência Emocional”, publicado em 1995. Goleman considera que pessoas emocionalmente aptas, ou seja, que têm a capacidade de conhecer e controlar os seus sentimentos, bem como, lidar de forma eficaz com os sentimentos dos outros, têm maiores probabilidades de sucesso tanto na vida pessoal como profissional (1997).

Com a publicação deste livro, a comunidade empresarial ficou chocada com as pesquisas apresentadas, que indicavam que cerca de 90% do desempenho de todos os colaboradores e líderes se devia ao domínio das suas aptidões sociais e emocionais, avaliado pelo quociente emocional, em vez do domínio técnico e conhecimento da sua função, avaliado pelo quociente de inteligência. O quociente de Inteligência (QI) era entendido como sendo um tipo único de inteligência.

Em 1995, Goleman define o conceito de Inteligência Emocional como: “(...) a capacidade de a pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjugu a faculdade de pensar; de sentir empatia e de ter esperança”.

Posteriormente em 1998 e após investigações, o autor publica o livro “Trabalhar com a Inteligência Emocional” no qual redefine o seu conceito de IE: “(...) a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações” (Goleman, 1999). Neste sentido, Goleman concetualiza a IE como um leque de competências e habilidades no âmbito da gestão própria e dos outros que impulsionam a performance e o desempenho (Boyatzis et al., 2001, citado por Bar On, 2006).

Assim, neste contexto teórico da IE, o conceito de competência emocional apresenta-se como uma capacidade apreendida que resulta num desempenho extraordinário no trabalho (Goleman, 1999). O autor refere que a IE é mais importante que o QI para o sucesso das pessoas, no entanto, não ignora a importância que ambos os tipos de inteligência têm no desenvolvimento pessoal e organizacional (Goleman, 1999). Nesta esteira e no que respeita à aprendizagem da IE, ela tende a aumentar à medida que nos tornamos mais conscientes dos nossos estados de espírito, que aprendemos a dominar melhor as nossas emoções negativas, a escutar e a ter empatia – em suma, à medida que ganhamos maturidade (Goleman, 1999). Assim pode dizer-se que o processo de evolução e consolidação da IE é permanente.

1.1.2 A importância da inteligência emocional

Todas as decisões são tomadas primeiro de forma emocional e só depois de forma racional, mesmo aquelas que pensamos serem puramente racionais têm uma parte emocional. O que significa que, quando existe uma carga emocional elevada no decorrer de um acontecimento, a nossa parte racional decresce, tanto quanto a emoção sobe. Com isto em mente, desenvolver a nossa inteligência emocional é algo que não só é importante, como obrigatório, se quisermos obter melhores resultados na nossa vida.

Um dos principais objetivos que levaram ao nascimento e desenvolvimento do conceito de inteligência emocional foi perceber porque é que algumas pessoas conseguiam ser tão inteligentes nalguns campos, nomeadamente na sua inteligência académica, e tão fracas noutros, nomeadamente na inteligência social e emocional (Paulo Moreira, 2019).

Assim, para Mayer, o termo que melhor caracteriza o desenvolvimento da Inteligência Emocional é a maturidade. Um estudo efetuado a milhares de homens e mulheres mostrou que, as mulheres têm uma perceção emocional superior apresentando

maiores níveis de empatia e melhores competências nos relacionamentos interpessoais. Por sua vez, os homens mostram maior autoconfiança e otimismo, moldando-se mais facilmente às situações. Todavia, neste estudo foram verificadas diversas situações em que os homens eram tão empáticos como as mulheres, assim como, situações em que estas eram capazes de suportar o stress, tal como os homens emocionalmente mais inteligentes. Desta forma, aferiu-se que na maioria das situações, homens e mulheres compensam-se, não existindo assim, de acordo com os resultados deste estudo, diferenças significativas entre os géneros, a nível da Inteligência Emocional total (Goleman, 2006).

Para Goleman (2006) a IE poderá explicar muitos fatores que nos fazem por vezes ficar a pensar neles. Por exemplo, por que motivo um aluno com um QI elevado, obteve menos sucesso no seu futuro profissional do que um colega seu, com um QI mais baixo. A resposta está exatamente na IE – ser inteligente sobre as emoções, controlando inteligentemente as suas próprias emoções e conseguindo coordenar as emoções dos que lhe estão próximos, de forma a atingirem o sucesso pretendido; na vida profissional todos estamos inseridos num contexto organizacional, em que temos que lidar diariamente com pessoas, sejam estas, colegas, fornecedores, clientes, chefes, entre outros, e para isto temos que utilizar a nossa IE, de forma a obtermos o êxito.

Após a revisão teórica dos conceitos em torno da Inteligência Emocional, percebemos que ao longo dos últimos anos, a IE tem sido alvo de inúmeras pesquisas com os objetivos de compreender a inter-relação entre pensamentos, emoções e capacidades, e ainda o papel das emoções no comportamento inteligente. Tais investigações científicas têm vindo a contribuir para a aceitação plena da interdependência entre a razão e a emoção, o que conduzirá, num futuro próximo, ao reconhecimento da capacidade de o indivíduo lidar com as suas emoções de forma inteligente (Woyciekoski & Hutz, 2008).

Existem autores que postulam que a literatura sobre a IE se baseia demasiado em pesquisas não científicas e argumentam que a IE é extremamente sensível a fatores contextuais e pode por exemplo afetar o desempenho de uma forma positiva ou negativa de acordo com esses fatores (Zeidner, Matthews, & Roberts, 2004).

Chiva e Alegre (2008) também sublinham a evidência empírica escassa, e por vezes altamente controversa, utilizada para apoiar a importância da Inteligência emocional no local de trabalho. No decorrer das publicações de Mayer e Salovey em 1990, muitas críticas foram produzidas, indicando tratar-se de um conceito inapropriado no qual os autores estariam a reescrever a inteligência social, não existindo qualquer habilidade importante relacionada à emoção, e estando a utilizar-se escalas de medição

de IE sem a certeza da sua eficácia, ao que posteriormente responderam, tratar-se não da inteligência social, mas sim de uma pura interação entre emoção e inteligência (Cobêro et al., 2006). No entanto, a IE como conceito de geração recente que é, conta já com um vasto conjunto de contribuições, umas cientificamente mais consensuais do que outras. É, contudo, natural que uma nova visão sistémica de inteligência não possa estar isenta de críticas e contestações. Roberts et al. (2002) afirmaram que era ainda prematuro considerar a IE como um novo conceito científico, até porque o termo IE apresentava uma enorme semelhança com as inteligências inter e intrapessoal de Gardner, podendo inclusivamente ser visto como uma combinação entre elas, mas é também certo que, outros estudos já evidenciam que esse conceito é uma realidade científica vigente (e.g., Mayer et al., 2000; Mayer et al., 2004; Cobêro et al., 2006).

Os autores Ashkanasy e Daus (2005) contestam os argumentos contra o conceito. Em primeiro lugar argumentam que embora existam dados que estão de facto fora do âmbito científico, a inteligência emocional é uma área de interesse atual e em desenvolvimento no campo do comportamento organizacional. Defendem que Mayer, Salovey e Caruso (2000) realizaram avanços em distinguir a IE da noção de inteligência social, verificando que apesar de distinta se relaciona positivamente com outras inteligências, sendo que a IE é baseada essencialmente na emoção e no papel que a emoção desempenha no comportamento organizacional (Lopes & Salovey, 2001).

1.1.3 A importância da inteligência emocional nas organizações

No início do século XX, instalou-se um mito que ficou enraizado até aos dias de hoje, embora já se esteja a dissipar, à luz dos estudos que têm saído. Trata-se de considerar o QI o único fator de previsão de sucesso de uma pessoa. Atualmente existem centenas de estudos e artigos que comprovam que o QI é apenas mais um fator a ter em conta e não fator determinante para apurar o sucesso de um líder ou de um trabalhador. Esta ideia continua fortemente enraizado no mundo empresarial, visto que a maior parte das empresas apenas usa a formação académica e as médias obtidas como fatores de contratação. Apesar destes fatores serem componentes muito importantes, estão longe de ser determinantes para prever o sucesso e o retorno que o trabalhador poderá trazer à empresa. Existem estudos que têm vindo a comprovar a teoria de que o QI não prevê o sucesso de uma pessoa. Nos anos 50, foi feito um estudo a alunos do doutoramento em Ciências na Universidade da Califórnia, em Berkeley, nos EUA, no qual foram efetuados

testes de personalidade, QI e entrevistas. Passados 40 anos, quando estes antigos alunos estavam perto dos seus 70 anos de idade, foram localizados e foi feita uma estimativa do sucesso que tinham alcançado com base no seu currículo, em avaliações feitas por pessoas de referência nas suas áreas e com recurso a outras fontes, tais como a American Men and Women of Science, que é uma publicação que faz referência aos cientistas líderes nas suas áreas nos EUA e no Canadá. O estudo concluiu que as capacidades emocionais e sociais eram quatro vezes mais importantes do que o QI, como fator para determinar o sucesso profissional e o prestígio (Feist & Barron, 1996). Obviamente que isto não significa que as nossas capacidades cognitivas sejam irrelevantes para o sucesso, ainda mais numa área tão técnica como as ciências. Quando o QI é o mesmo ou semelhante, não é ter mais cinco ou dez pontos que vai fazer a diferença. O que vai fazer a diferença é a forma como lidamos com as adversidades, como gerimos o stresse e as nossas emoções, e como nos motivamos, reconhecemos as emoções e nos relacionamos com as pessoas à nossa volta.

Se não formos capazes de saber gerir as nossas emoções, e se não formos capazes de saber gerir as emoções daqueles que nos rodeiam, então, por muito bons que sejamos tecnicamente, as emoções vão sempre comandar e influenciar as nossas ações e, com isso, o nosso desempenho, o nosso resultado e o nosso sucesso. O segredo está em utilizar a nossa inteligência emocional. Embora em Portugal a inteligência emocional ainda esteja a dar os primeiros passos, há empresas e pessoas que já incorporaram há muito tempo e que reconhecem os seus benefícios (Paulo Moreira, 2019). António Simões, diretor executivo do HSBC, no Reino Unido, deu uma entrevista ao Jornal de Negócios, em 2014, em que o título era “não há um líder que possa liderar sem ter uma inteligência emocional desenvolvida”, tendo referido na entrevista que “lidero 43 mil pessoas, não consigo falar nem com 1000 das pessoas com quem trabalho. Um líder passa muito por ser um líder autêntico. Não há um líder que possa liderar um país ou uma grande empresa de forma sustentável sem ter uma inteligência emocional desenvolvida”. Ricardo Florêncio, num artigo de opinião na Revista Human Resources Portugal, em 2011, afirma que “As soft skills ocupam hoje em dia um lugar de destaque, e com tendência a tornarem-se cada vez mais importantes” e reforça que são estas competências que nos distinguem dos demais. Ricardo Florêncio terminou o seu artigo referindo o seguinte “ter uma atitude positiva, apresentar altos índices de confiança, ser uma pessoa de ação, lidar bem com as críticas, ser um trabalhador de equipa, ter uma levada capacidade de adaptação e flexibilidade, ter a capacidade de gerir o tempo, ser uma pessoa alegre e demonstrar uma grande capacidade

de superar, de recuperar de adversidades, são competências que hoje são muito avaliadas e procuradas pelas empresas, residindo aí muitas vezes a chave do sucesso dos gestores”. É interessante perceber que, quando os trabalhadores e líderes individualmente aumentam a sua inteligência emocional, a equipa de trabalho ganha uma inteligência emocional coletiva, esta inteligência emocional coletiva ou de equipa é a forma como os elementos do grupo se relacionam uns com os outros, tomam decisões e respondem a outros grupos nas organizações. Este conceito apareceu inicialmente na Harvard Business Review, que indica que a inteligência emocional coletiva consiste no modo como os membros de equipas emocionalmente inteligentes respondem construtivamente a situações desconfortáveis, se influenciam de forma positiva, atingem melhores resultados e experienciam maior satisfação em trabalhar uns com os outros.

Dada a centralidade do capital humano nas organizações, o conceito de IE é visto como particularmente importante no desenvolvimento de uma vantagem competitiva para as organizações (Othman, Abdullah, & Ahmad, 2008). Os principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma organização são os colaboradores e estes convivem com emoções e sentimentos que são inerentes à natureza humana e que não se podem erradicar das relações laborais (Chiavenato, 2004). As mudanças geradas nas organizações pela globalização e inserção de novas tecnologias tornaram a inteligência emocional num fator primordial. A IE também é importante no ambiente organizacional devido às mudanças que esta pode vir a favorecer. O gestor emocionalmente inteligente sabe criticar de modo construtivo, lidar positivamente com as adversidades e afetar positivamente a eficácia do trabalho em equipa (Goleman, 1999). Vários estudos têm demonstrado a existência de uma relação entre a IE e os resultados do trabalho e comportamentos (Prati, Douglas, Ferris, Ammeter & Buckley, 2003; Carmeli, 2003).

Um dos contribuidores mais importantes para a área da inteligência emocional e liderança é Daniel Goleman, que escreveu vários livros sobre a implementação de inteligência emocional na organização. Segundo o autor, 95% das competências necessárias para o êxito da liderança são de natureza emocional (Goleman, 1999).

George (2000) também explica como a IE tem um papel fulcral na efetividade dos líderes, referindo que os líderes que sabem gerir as emoções próprias e as dos seus subordinados tendem a ser mais eficazes na consecução dos objetivos do grupo/organização, assim como no incremento da satisfação, realização pessoal e comprometimento dos colaboradores.

No livro *Emotional Intelligence Quickbook*, Travis Bradberry indica que mais de 70 por cento das pessoas submetidas a testes mostraram dificuldade em gerir o stresse e situações mais desafiantes no local de trabalho. Afirma também que apenas 15 por cento dos trabalhadores inquiridos se sentem respeitados e valorizados pelo seu empregador.

Ou seja, estamos perante 85 por cento das pessoas que não estão felizes no seu local de trabalho e, por essa razão, não só produzem e se dedicam menos, como os seus relacionamentos com os outros ficam prejudicados. Isto demonstra que os colaboradores querem mais que um ordenado ao fim do mês, querem acima de tudo, ser reconhecidos pelo seu trabalho e valorizados pelos seus esforços. Se as empresas e os seus líderes apostarem no desenvolvimento da sua própria inteligência emocional, todos vão beneficiar. A satisfação, a assiduidade e a produtividade aumentam, a rotatividade diminui, o trabalho em equipa fica mais forte e até as próprias relações interpessoais dos trabalhadores no seu foro pessoal melhoram, por vão sentir-se mais felizes, conseguindo passar estados emocionais mais positivos às pessoas que os rodeiam. Infelizmente ainda se pratica muito o oposto, havendo empresas e líderes com uma baixa inteligência emocional que utilizam o abuso de poder, a crítica destrutiva e a falta de elogio, de consideração e respeito para com os seus funcionários, resultando em consequências desastrosas. A ideia de que a liderança e a gestão têm de ser feitas de forma dura e de que esta é a única forma de garantir que os funcionários fazem o seu trabalho bem feito, é a ideia mais errada que se pode ter. Um estudo do Center for Creative Leadership revelou que as principais causas dos insucessos dos executivos se devem a um défice das suas competências emocionais, nomeadamente a dificuldade em lidar com a mudança, a incapacidade de trabalhar bem em equipa e as fracas capacidades de relacionamentos interpessoais. A inteligência emocional pode influenciar positivamente empresas de qualquer área de atividade, da comercial á de produção. Num estudo feito numa fábrica de produção, os supervisores receberam treino em competências emocionais, mais especificamente como aprender a ouvir melhor os trabalhadores e ajudá-los a resolver determinados problemas por si próprios. O resultado foi que o tempo perdido diminuiu 50 por cento, as queixas formais passaram, em média, de 15 para 3 por ano e a fábrica excedeu os seus objetivos de produção em mais de 230.000 euros (Pesuric & Byham, 1996).

É importante salientar que ser emocionalmente inteligente não significa ser simpático com toda a gente, mas sim ser honesto relativamente ao que se sente. Devendo sempre ter consciência dos próprios sentimentos e dos sentimentos dos outros. Em suma,

mais do que um elevado QI, os melhores destacam-se pela autoconsciência, pela gestão das emoções, pela auto motivação, pela empatia e pela gestão de relacionamentos em grupos, que faz com que o individuo se adapte à mudança, abrindo uma panóplia de novas competências quer a nível pessoal como emocional. Goleman (2006) é defensor da noção de que pessoas emocionalmente mais competentes apresentam uma relação consigo mesmas, e com os outros, mais positiva.

1.1.4 Perspetivas teóricas e aferição

A revisão da literatura sobre o estudo da Inteligência Emocional revela a existência de três modelos principais: o Modelo de Mayer e Salovey, o Modelo de Goleman e o Modelo de Bar-On. Os modelos de IE podem ser categorizados em dois grupos: os modelos de competências e os modelos mistos, também conhecidos como modelos de traços. Os primeiros, como o Modelo de Mayer e Salovey (1995), focam-se na relação entre emoção e inteligência como uma competência que ajuda a solucionar problemas. A IE é referida como uma união de capacidades cognitivas para processamento de informação emocional e para a regulação adaptativa das emoções. Os modelos mistos, como o Modelo de Goleman (1997) e Bar-On (2006), incluem outros fatores importantes para alcançar o sucesso tais como capacidades mentais, disposições e traços. Neste trabalho é dada ênfase ao Modelo de Goleman, que a seguir se caracteriza.

1.1.4.1. Modelo de Goleman (Modelo Misto)

O modelo de IE proposto por Goleman foi amplamente divulgado através do seu livro “Emotional Intelligence”, com edição original em 1995. Na sua forma inicial o modelo misto de Goleman era constituído por cinco dimensões:

- 1) A autoconsciência implica o reconhecimento da experiência de um dado sentimento e/ou emoção e seu efeito;
- 2) A autogestão implica uma gestão apropriada de controlar os sentimentos e/ou emoções, minimizando ativamente os seus impactos negativos;
- 3) A auto motivação remete para a mobilização das emoções ao serviço de um objeto, isto é, a gestão eficaz do esforço e da produtividade do mesmo;
- 4) A empatia é uma capacidade que envolve a sensibilidade à realidade do outro e aos sinais que emite sobre o seu estado;

5) Gerir relacionamentos implica a aptidão para interagir com terceiros, modulando as suas relações com os outros.

As três primeiras competências são do domínio pessoal e determinam a forma como nos gerimos a nós próprios, e as duas últimas são competências do domínio social e determinam a forma como lidamos com as relações (Goleman, 1995). Fruto da continuação dos estudos sobre IE, o modelo de Goleman é mais tarde simplificado, passando a integrar apenas quatro dimensões:

- 1) Autoconsciência: englobando a autoconsciência emocional, a autoavaliação e a autoconfiança;
- 2) Autocontrolo: englobando o controlo de sentimentos, impulsos e adaptabilidade;
- 3) Consciência Social: reconhecimento dos sentimentos, preocupações e necessidades do outro;
- 4) Administração de relacionamentos: gestão de relações e redes de suporte/apoio.

1.1.4.2 Instrumento de medida

Toda a evolução histórica do conceito da IE, como verificada anteriormente, está marcada por acentuadas diferenças e controvérsias entre os principais autores. Também os instrumentos de medida apresentados por Mayer & Salovey, Bar-On e Goleman não fogem à regra e são também alvo de ausência de consenso entre os investigadores acerca de qual o melhor método. Os instrumentos de medida dos 3 modelos de IE (Mayer, Salovey & Caruso, Goleman e Bar-On) podem ser descritos da seguinte forma: Mayer, Salovey e Caruso desenvolveram vários modelos de medição, sendo o mais recente o modelo MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test), considerado um teste de competências, com uma estrutura tetradimensional, composta pelas seguintes dimensões: perceção e expressão das emoções, facilitação emocional do pensamento (uso da inteligência emocional), compreensão emocional e gestão das emoções. Este instrumento compete com os modelos mistos de Goleman e Bar-On. Na aplicação deste instrumento o indivíduo é induzido a desempenhar diversas tarefas, entre as quais a resolução de problemas que implica haver uma resposta “correta” e, portanto, reveladora de mais elevada IE. Entre as maiores dificuldades inerentes a estes testes estão a dificuldade de selecionar as tarefas mais pertinentes e a de determinar a resposta mais condizente com o conceito de IE (Mayer et. al., 2000; Mayer et. al., 2004; Rego &

Fernandes, 2005). O instrumento de medição utilizado por Goleman mais conhecido por Emotional Competence Inventory, desenvolvido por Boyatzis e Goleman, engloba 18 competências que se organizam sob quatro dimensões: conhecimento das emoções próprias, gestão das emoções, reconhecimento das emoções nos outros e gestão dos relacionamentos.

Nos questionários os indivíduos são convidados a autodescrever-se com base em respostas dadas a diversas afirmações. Estes instrumentos de medição pressupõem que os inquiridos possuem um autoconceito apurado pois, caso assim não seja, a medida irá fornecer apenas informações sobre o seu autoconceito e não sobre as suas reais capacidades (Mayer, Caruso & Salovey, 2000). Estes questionários apresentam também o inconveniente de os inquiridos poderem alterar as suas respostas de encontro ao socialmente mais correto de forma a criarem uma impressão favorável (Barrick & Mount, 1996). Importa também referir que por vezes são os próprios descritores que induzem os indivíduos neste sentido, como por exemplo “sou indiferente à felicidade dos outros”. Por outro lado, este método aporta diversas vantagens de entre as quais Rego e Fernandes (2005) destacam o facto de ser um método financeiramente acessível, de fácil aplicação e que permite a recolha de um grande número de respondentes. De acordo com Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007), a existência de uma grande diversidade de métodos de medida da IE implica também a existência de uma grande diversidade de tipologias dimensionais que nem sempre são coincidentes. O modelo das competências mentais de Mayer, Salovey e Caruso com estrutura tetradimensional compete com os modelos mistos que se designam assim pois para além das competências mentais englobam também outros aspetos da personalidade (ex. entusiasmo) e do caráter (ex. responsabilidade). Sem dúvida que os modelos mistos são os mais populares - em especial o de Goleman - embora os modelos de competências recolham maior aceitação no seio da academia nomeadamente na investigação no âmbito das Ciências Sociais.

Com base num modelo misto, os investigadores portugueses Arménio Rego e Carla Fernandes desenvolveram e validaram para a população portuguesa um instrumento de medida da Inteligência Emocional. Esta escala de Auto descrição de IE é constituída por 23 itens com formato de resposta de sete pontos que variam entre 1 “A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim” e 7 “A afirmação aplica-se completamente a mim”. De acordo com Rego e Fernandes (2005), este questionário resulta de um melhoramento de um questionário inicial dos mesmos autores, constituído por 96 itens elaborados com base na recolha da literatura existente sobre a temática, na interpretação semântica da

literatura e na experiência e sensibilidade dos autores. Este instrumento permite avaliar seis dimensões: 1. Compreensão das emoções próprias; 2. Autocontrolo perante críticas; 3. Auto encorajamento (uso das emoções); 4. Autocontrolo emocional; 5. Empatia e 6. Compreensão das emoções dos outros. Segundo Rego e Fernandes (2005), a escala original foi testada e validada refletindo boas propriedades psicométricas. Os autores afirmam que o modelo fatorial aplicado demonstrou consistência interna muito satisfatória e que as dimensões se correlacionam significativamente entre si, reforçando a ideia de que são dimensões de um mesmo constructo.

Tabela 1 - Dimensões do instrumento desenvolvido e validado por Rego e Fernandes (2005).

DIMENSÃO	ITENS	DIMENSÕES
Compreensão das emoções próprias	Sei bem o que sinto. - De uma forma geral tenho consciência dos meus sentimentos. - Compreendo as causas das minhas emoções. - Compreendo os meus sentimentos e emoções. - Quando estou triste sei quais são os motivos	sentimentos. - Compreendo as causas das minhas emoções. - Compreendo os meus sentimentos e emoções. - Quando estou triste sei quais são os motivos. Perceção, avaliação e expressão das emoções próprias.
Autocontrolo perante críticas	- Fico irritado quando me criticam – mesmo sabendo que as outras pessoas têm razão. - É difícil para mim aceitar uma crítica. - Não lido bem com as críticas que me fazem. - Tenho dificuldade em conversar com as pessoas que não partilham os pontos de vista idênticos aos meus. - Quando sou derrotado num jogo perco	Capacidade de lidar com as críticas
Auto encorajamento	- Dou o melhor de mim para alcançar os objetivos a que me propus. - Normalmente encorajo-me a mim próprio para dar o meu melhor. - De uma forma geral, costumo estabelecer objetivos para mim próprio	Uso das emoções, capacidade de auto motivação e auto encorajamento
Autocontrolo emocional	- Consigo permanecer calmo, mesmo quando os outros ficam zangados. - Reajo com calma quando estou sob tensão. - Sou	Controlo das emoções em situações de grande carga emocional. Capacidade de redirecionamento e priorização do pensamento com base

	realmente capaz de controlar as minhas próprias emoções.	em sentimentos e emoções associadas.
Empatia	- Quando algum amigo meu ganha um prémio, sinto-me feliz por ele. - Sou indiferente à felicidade dos outros. - Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio. - Vivo os problemas dos meus amigos como se fossem os meus problemas	Capacidade de sintonia com as emoções dos outros.
Compreensão das emoções dos outros	- Procuo compreender os sentimentos da pessoa que estou a ouvir. - Consigo compreender as emoções e sentimentos dos meus amigos vendo os seus comportamentos. - Empenho-me em compreender os pontos de vista das outras pessoas	Compreensão e avaliação das emoções dos outros.

Nota. Fonte: Adaptado de Rego, A. & Fernandes, C. (2005). Inteligência emocional: contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 19 (1-2), 139-167.

1.2 Liderança

Chiavenato (2004) afirma que liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo. Estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipa, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa.

A liderança pode vir de um traço natural do indivíduo, ou de uma situação da qual a pessoa precisa exercer a liderança. Segundo Robbins (2002) muitas abordagens foram criadas e hoje sabe-se que para compreender a liderança é preciso entender o perfil do grupo que se lidera. Inclusive, uma das conclusões a que chegaram os pesquisadores é que líderes eficazes não utilizam apenas um estilo, mas adaptam o seu estilo à situação.

A liderança pode ser desenvolvida desde que o indivíduo apresenta determinada característica. O desenvolvimento da liderança acontece desde que o interessado desenvolva uma aura de carisma (visão otimista, uso da paixão para gerar entusiasmo e uso da comunicação com o corpo), crie um vínculo que inspire as pessoas a segui-lo e mexa com as emoções dos liderados, despertando o potencial deles. Então liderança não

depende só de poder, é necessário haver um conjunto de características pessoais, das quais os treinamentos somente não conseguem desenvolver.

Para o autor James Hunter o conceito de liderança pode ser definido como sendo, “a capacidade de influenciar as pessoas a trabalhar entusiasticamente para atingir objetivos identificados como sendo a favor do bem comum, com um carácter que inspire confiança” (2018). Existe também liderança nos casos em que a influência é exercida através da coação e/ou manipulação, resultando numa obediência passiva, ou seja, apesar de os colaboradores não aceitarem as ideias do líder há uma adesão involuntária. O que poderá acontecer por vezes é que uma mesma tentativa de influência pode resultar numa adesão voluntária em algumas situações e por parte de determinadas pessoas, mas pode também ser contestada noutras situações ou por pessoas diferentes (Rego et. al, 2007). Outros autores defendem que apenas existe liderança quando a influência exercida tem objetivos éticos e benéficos para a organização e para as pessoas que são alvo da influência. No entanto, existem estudos que consideram que os objetivos, por serem uma teia muitas vezes complexa de motivações, são impossíveis de distinguir e apontar de forma clara, considerando também impossível, em muitos dos casos, dizer quem irá beneficiar com determinada tentativa de influência. 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). 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.

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.

Para Hampton (1987), há dois significados de liderança basicamente diferentes: um aponta para o conjunto de tarefas que incluem a definição, a construção e a manutenção de um caráter e cultura da empresa distintos das restantes; o outro tem um sentido mais restrito, e considera-a como um processo interpessoal através do qual os gestores influenciam os trabalhadores no sentido do cumprimento cabal dos objetivos da organização. Já para Bothwell (1991), o verdadeiro líder é aquele que tem capacidade para influenciar ou inspirar os outros a segui-lo.

Segundo Goodworth (1990), uma boa liderança só se consegue através da criação e/ou fomentação de um bom espírito de equipa, estimulando o reconhecimento de objetivos comuns e envolvendo a própria equipa na consecução dos objetivos traçados. Se cada pessoa se sentir parte integrante do projeto, que é a organização, e um elemento fulcral em todo o processo, irá certamente colaborar com empenho e motivação.

Quando se fala em liderança, são vários os traços e as competências considerados como relevantes. Os traços mais defendidos são a energia e a tolerância ao stress, a autoconfiança, o locus de controlo interno, a maturidade emocional, a honestidade/integridade, a motivação para o êxito e a motivação para o poder social; as competências são por sua vez as técnicas, as interpessoais e as conceptuais ou cognitivas (Cunha et al., 2007). Mas mais importante do que o estudo dos traços de forma isolada é a compreensão da forma como estes se organizam num padrão. O modelo de Goleman (Golman, Boyatzis & Mckee, 2003) defende que uma liderança eficaz se baseia na IE do indivíduo, conjugando traços e comportamentos. O autor associa ainda os diferentes traços e perfis do líder, considerando que diferentes traços podem ser eficazes em diferentes situações. Para Goleman (2006), as competências técnicas e cognitivas assumem importância na eficácia dos líderes, mas o principal fator será realmente a IE.

O autor combinou diferentes traços da IE criando seis tipos de liderança distintos: coercivo, autoritário, afiliativo/paternalista, democrático, cabeça de pelotão e tutorial. Os menos eficazes serão o líder coercivo e o líder cabeça de pelotão. No entanto, alguns estudos empíricos sugerem que todos os tipos de liderança poderão ser eficazes em diferentes situações. Para além disso, Goleman (2006) considera que quanto mais se sobe na hierarquia, maior a relevância da IE e um líder deve possuir um vasto portfolio de competências emocionais para poder ajustar o tipo de liderança à situação. Os líderes, ao contrário do que defendiam as primeiras teorias sobre a liderança, não são apenas por ter nascido como tal. Por outras palavras, embora exista uma componente genética na IE, ela pode na verdade ser adquirida ao longo da vida através da experiência e da formação.

De acordo com os estudos que existem podemos pressupor que “no mínimo, as emoções e a IE merecem ser consideradas no domínio da liderança” (Cunha et al., 2003).

A liderança é um tema muito relevante no estudo das organizações. A relação que se estabelecem entre líderes e colaboradores poderá contribuir em muito para o sucesso organizacional.

A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização. Assim, pode-se considerar a liderança uma das componentes essenciais no desenvolvimento e no sucesso dos grupos de trabalho, pelo que os gestores de topo das organizações expressam cada vez mais uma preocupação com a seleção e formação de líderes eficazes. Cada vez mais as organizações apostam numa estratégia cujo processo de liderança se traduza em resultados positivos (Miguel, Rocha & Röhrich, 2014).

Em suma “[...] liderança é a capacidade de usar o poder do conhecimento para influenciar o comportamento dos seguidores”, e dessa forma a liderança designa o sucesso do comando dos colaboradores para alcançar finalidades específicas, recebendo enfoque comportamental dentre os membros da organização (Sobral e Peci, 2013).

1.2.1 Estilos de Liderança

Vários autores destacam diferentes estilos de liderança. Para Goleman et al. (2003), há seis estilos de liderança: os primeiros quatro têm um efeito positivo ou muito positivo sobre o clima de trabalho e os restantes dois podem ter efeitos negativos se não forem bem utilizados, que são:

- Estilo visionário, que permite a partilha de ideais ou objetivos;
- Estilo conselheiro, que consegue relacionar os objetivos pessoais com os da organização;
- Estilo relacional, que permite um bom relacionamento entre toda a equipa com fortes laços de fidelidade, através da partilha de emoções e da estimulação da harmonia;
- Estilo democrático, em que cada pessoa contribui para a organização com o seu melhor;

- Estilo pressionador, que permite a consecução dos objetivos mais difíceis. É geralmente aplicado no início da vida das empresas, com equipas competentes, motivadas e que procuram a melhoria do desempenho;

- Estilo diretivo, que transmite instruções claras, que não permitem contraposições.

Teixeira (2005) indica quatro estilos gerais:

- Autocrático: visa ser obedecido sem problemas ou questões. O líder dá ordens e a equipa cumpre-as sem questionar;

- Participativo: toda a equipa é envolvida na tomada de decisões, embora seja o líder quem tem a autoridade;

- Democrático: vai ao encontro das ideias e das propostas dos membros da equipa, conduzindo, muitas vezes, a elevados índices de produtividade;

- Laissez-faire: cada elemento toma as suas decisões, não há um envolvimento por parte do líder. Funciona apenas em situações em que os elementos da equipa sejam especialistas e estejam fortemente motivados.

Além dos estilos de liderança mencionados anteriormente, existem também outros que se colocam mais próximos das atuais perspetivas teóricas da liderança, nomeadamente a liderança transformacional, liderança transacional e a liderança carismática. 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 inculcar uma cultura organizacional que incentive a criatividade, assumindo os riscos e alimentando a inovação (Scott e Bruce, 1994). 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). 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 autossacrifício para materializar a visão da organização.

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).

1.2.2 Evolução da liderança

Considerando as várias teorias que existem, apresenta-se um breve apontamento das principais abordagens da evolução da liderança presentes na literatura, nomeadamente as Teorias de Traços de Personalidade, Comportamental, Situacional, Contingencial, Transacional e Transformacional.

1.2.2.1 Teoria dos traços de personalidade

Foi no século vinte que se investigou e concluiu que era possível identificar e isolar algumas características, que posteriormente poderiam ser usadas para escolher e selecionar profissionais para cargos de Liderança (Bolden, 2004; Day & Antonakis, 2012). Em função da tentativa de identificar as características, físicas, mentais e culturais de um líder, essa busca ficou conhecida como Teoria dos Traços. Até meados da década de 1940, permaneceu bem aceita a Teoria de Liderança baseada na ideia de que o líder era possuidor de certas características que o tornavam mais apto a conduzir os demais à execução de tarefas, ao passo que aos demais cabia o papel de seguidores (Tolfo, 2000). Na busca de mensurar as características de um líder, os pesquisadores utilizaram duas abordagens: 1) comparar as características das pessoas que se revelaram como líderes com as das pessoas comuns; 2) comparar as características dos líderes eficazes com as dos líderes ineficazes (Robbins, 2002). Com o crescente estudo, chegou-se à conclusão de que tal teoria não teria fundamentação, onde os seus estudos foram perdendo força, como refere Day e Antonakis “derivado das interpretações pessimistas das últimas descobertas pelos principais investigadores da área, a teoria de personalidade foi perdendo força” (2012, p. 7). Apesar disso, algumas generalizações poderão existir, apresentando algumas características que, caso se verifiquem, estamos na presença de um potencial líder, caracterizado por, forte responsabilidade, foco no cumprimento completo da tarefa, persistência no cumprimento dos objetivos, criatividade na resolução de problemas, autoconfiança, sensibilidade para a identidade pessoal, boa vontade para aceitar consequências das suas decisões e atos, capacidade para absorver o stress interpessoal, boa vontade para tolerar frustração e atrasos e capacidade para influenciar o comportamento dos outros.

1.2.2.2 Teoria de liderança comportamental

Esta teoria surgiu no pós-guerra, advinda da Escola de Relações Humanas, sendo uma teoria que deixa de enfatizar as características natas de personalidade, para enfatizar os comportamentos necessários ao exercício da liderança. Os estilos comportamentais no desempenho da liderança passam a ser os fatores de pesquisas que estudam a influência de líderes autocráticos, democráticos ou do tipo *laissez-faire* sobre os participantes dos grupos, e o resultado do trabalho (Tolfo, 2000). A abordagem comportamental, apesar de parecer que se acrescenta à Teoria dos Traços, diferenciava-se por oferecer uma lista de estilos ou comportamento e não uma lista de traços pessoais. Em vez de traços, a liderança passou a ser investigada para a identificação dos padrões de comportamento adotados pelos líderes e suas funções (Tolfo, 2000).

Segundo Stoner e Freeman (1999), “a escolha do estilo de liderança deve ser influenciada por várias forças que existem no administrador, nos subordinados e na situação de trabalho”. Os estudos distinguiram a liderança em uma estrutura orientada para a tarefa – autoritária ou de iniciação – visando à direção e à produção e, por outro lado, um estilo centrado no empregado – democrático ou participativo – dando apoio às necessidades deste e às necessidades de manutenção do grupo. Tendo em vista tal observação, deduziu-se que os comportamentos poderiam ser aprendidos e que o treinamento de pessoas em comportamento adequado de liderança seria capaz de liderar com maior eficácia. Estudos desenvolvidos nas Universidades de Ohio e de Michigan, na década de 60, deram impulso às Teorias Comportamentais. Os pesquisadores desenvolveram uma abordagem que enfatizou dois tipos de liderança: centrada na tarefa (autocrática) e centrada nas pessoas (democrático). Cabe à liderança autocrática, geralmente identificada em organizações segundo os moldes clássicos de administração, criar condições para que as tarefas sejam realizadas com eficiência. Quanto à liderança democrática seu foco encontra-se centrado nas pessoas, preocupando-se mais com seus subordinados e procurando criar um ambiente psicossocial de trabalho em equipe. Ao considerar-se os estudos desenvolvidos por McGregor, são possíveis relacionar a liderança centrada nas tarefas com a Teoria X clássica, ao passo que a centrada nas pessoas encontra correlato na Teoria Y.

No entanto, no âmbito da investigação, encontram-se dificuldades no que diz respeito à definição de Liderança, muito por causa dos resultados contraditórios entre o estilo de Liderança Comportamental e os resultados alcançados (Day & Antonakis, 2012).

Ou seja, não existia nenhuma evidência consistente de um estilo de Liderança universalmente preferido. A partir destas inconsistências, investigadores concluíram que o sucesso do estilo de Liderança Comportamental deveria passar por uma abordagem situacional.

1.2.2.3 Teoria de liderança situacional ou contingencial

Apesar do avanço na Teoria Comportamental verificou-se a dificuldade de caracterizar traços e comportamentos de liderança que fossem considerados universalmente eficazes. Em função dessa dificuldade a abordagem contingencial procurou identificar variáveis situacionais que são importantes e verificar que estilo de liderança seria o ideal para uma determinada situação. Dentre as variáveis identificadas, as principais foram: a personalidade e a experiência anterior do líder; as expectativas e o comportamento dos superiores; as características, expectativas e o comportamento dos subordinados; as exigências das tarefas; a cultura e as políticas da organização e as expectativas e comportamento dos pares. Dentre os trabalhos a respeito da Teoria Contingencial, destaca-se o de Hersey e Blanchard. Os pesquisadores elaboraram a Teoria do Ciclo Vital da Liderança. Partindo do estudo de Tannenbaum e Schmidt, que identificaram dois tipos de comportamento do líder: voltado à tarefa (autocrático) e às relações interpessoais (democrático), e às Teorias do Desenvolvimento Psicológico, que diz que o indivíduo nasce imaturo e direcionam-se para o amadurecimento, os dois pesquisadores sugerem que o estilo de liderança deve variar de acordo com a maturidade dos subordinados em relação à tarefa a ser realizada. Para a Teoria do Ciclo Vital a maturidade é a capacidade e a vontade de uma pessoa assumir seu próprio direcionamento profissional. No relacionamento líder-liderado verificam-se quatro fases: para subordinados imaturos, que não conheçam a tarefa e não apresentem segurança, o estilo apropriado de liderança é o de determinar o que deve ser feito. Aos que apresentam um pouco de segurança, mas ainda não têm a competência necessária, cabe ao líder persuadir. Em relação aos liderados que têm capacidade, mas se mostram inseguros, o líder deve associar-se, isto é, apoiar suas iniciativas e participar junto com eles das tomadas de decisão. Quanto àqueles que apresentam elevada maturidade, isto é, são competentes e seguros, o estilo de liderança recomendado seria o de delegar. O líder pode ser, ainda, o responsável pela identificação dos problemas, mas os seus liderados irão desenvolver as soluções, requisitando pouco apoio ou direcionamento.

A teoria de Liderança Situacional tem o seu crédito, muito devido a Fiedler (1967), que afirma que “a relação entre o líder e os membros da sua equipa, e a sua posição de poder determina a eficácia do seu estilo de Liderança” (Day & Antonakis, 2012, p. 9). Esta foi mais uma teoria que foi perdendo êxito e preponderância no meio, à semelhança das anteriores apresentadas. Como refere Gardner e colaboradores (2010, citados por Day & Antonakis, 2012), apenas 1 % dos artigos publicados na “Leadership Quarterly” se focam na Teoria Situacional.

1.2.2.4 Liderança carismática

Carisma é uma palavra grega que significa “dom de inspiração divina” e que, apesar de continuar a ser usada com diferentes definições por diversos autores, reúne uma certa convergência acerca de uma conceção relacional. De acordo com House (1977), existe um conjunto de traços de personalidade que estão presentes em todas as situações de liderança e que são por esta requeridos, tais como a sociabilidade, fluidez verbal, ascendência, iniciativa, responsabilidade, autoafirmação, motivação pelo sucesso, entre outros. Este conjunto de características permite promover nos seguidores a aceitação, a obediência, a afeição e inclusive o envolvimento emocional com o líder e com os seus objetivos.

Pelo exposto, alguns traços do líder (como a autoconfiança, fortes convicções, dotes oratórios) tendem a aumentar o carisma, mas o mais importante é o contexto que torna os atributos e visão do líder relevantes para as necessidades dos seguidores. Por isso podemos ter duas pessoas com os mesmos traços (potencialmente) carismáticos, mas os efeitos sobre os seguidores completamente diferentes.

O carisma surge em momentos de maior angústia, quando as crises são crónicas, momentos em que é necessário um “salvador” e os últimos valores de uma cultura estão a ser destruídos. Aqui, o líder tem então o seu espaço para aparecer e a sua influência carismática deverá ser em geral mais intensa que o fenómeno negativo que o fez surgir. O que é então um líder carismático? O líder carismático tem as seguintes características: é energético, autoconfiante e tem elevada estima; é também autodeterminado a seguir as suas orientações; pode perder, mas não é um perdedor e apresenta fortes linhas estruturais do ego (é senhor e não o escravo das organizações, senhor do seu próprio destino); preocupa-se tanto com o seu desenvolvimento como com o dos outros e, de acordo com

Bass (1985), consegue ter a capacidade de perceber e compreender, bem assim como contruir interesses, valores e expectativas nos seus seguidores.

Max Weber (1979) recorreu ao termo para designar uma forma de influência baseada, não na tradição ou no poder hierárquico do indivíduo, nem na autoridade formal, mas nas percepções dos seguidores de que o líder está dotado de excepcionais qualidades que lhe são inerentes. Weber advogou que tal tendia a ocorrer quando os seguidores, perante situações de crise, detetavam as qualidades excepcionais e a visão radical de algum indivíduo e se dispunham a segui-lo por acreditarem na sua capacidade de vencer tais crises.

Tabela 2 - Fatores que explicam os eleitos carismáticos (construída a partir de House (1977) citado por Pina e Cunha (2003)).

TIPOS DE FATORES	FATORES
Traços do líder	<ul style="list-style-type: none">- Dominância- Forte necessidade de poder- Elevada autoconfiança- Forte convicção na moralidade das suas crenças
Comportamentos do líder	<ul style="list-style-type: none">- Com os seus comportamentos cria a impressão de que é competente. Proporcionando uma visão apelativa do que pode vir a ser o futuro, da ao trabalho dos seguidores mais significado e inspira o seu entusiasmo e empenhamento.- Modela papéis (é um exemplo que os seguidores imitam).- Comunica elevadas expectativas de desempenho aos seguidores e expressa-lhes confiança.- Desperta, nos seguidores, motivos que são relevantes para a missão de grupo (motivos que os levam a querer alcançar tal missão e a esforçar-se para isso).
Condições facilitadoras	<ul style="list-style-type: none">- Possibilidade de definir os papéis dos seguidores em termos ideológicos que sejam apelativos para eles (as tarefas simples e repetitivas tendem a não comportar esse potencial).

Ainda relativamente ao conceito de carisma que foi introduzido por House (1977) e desenvolvido por Burns (1978) convém dizer que é o mais importante fator presente na liderança transformacional (66% da variância), é contingencial e depende tanto do líder, como dos seguidores ou da própria situação.

Na literatura organizacional, o termo carisma é originário dos estudos sobre movimentos religiosos, políticos e sociais. A controvérsia é enorme porque resta saber se o carisma é, de facto, um atributo do líder, se é o resultado de fatores contextuais ou ainda, da interação e respetivos processos de influência entre líderes e seguidores. No entanto, de acordo com Ferreira e outros (2001), há alguma “convergência para a perspetiva relacional e interativa, segundo a qual o carisma resulta da perceção da parte dos liderados das qualidades e comportamentos do líder, perceções estas, influenciadas quer pelo contexto da liderança, quer pelas necessidades individuais e coletivas dos liderados”.

1.2.2.5 Teoria da liderança transacional e transformacional

A abordagem da liderança transacional é caracterizada como um processo de troca entre líderes e liderados. A liderança ocorre através da recompensa, nas quais os liderados recebem de seus líderes desejos específicos: promoção, viagem e salário. Os líderes transacionais esforçam-se para satisfazer o desejo dos liderados que em troca recompensa o líder com o cumprimento da tarefa. A liderança transacional não se restringe apenas a transações de troca de natureza económica como também troca de natureza política e psicológica entre líderes e liderados. Para Burns (1978), a Liderança transacional motiva os seguidores pelo facto de apelar ao seu próprio interesse. Os líderes transacionais dirigem e motivam os seus seguidores em direção aos objetivos definidos, clarificando os papéis e a exigência das tarefas. Por exemplo, os líderes empresariais transacionam dinheiro e estatuto por esforços de trabalho. Além disso, os líderes transacionais baseiam o seu poder na autoridade que lhes advém da posição hierárquica, assim como no respeito pelas regras e pela tradição.

Assim o líder transacional é aquele cujo estilo de liderança se baseia numa relação custo/benefício, de troca de recompensas por serviços prestados, dando de forma equitativa a informação a todos os seguidores.

O surgimento do conceito de liderança transformacional deve-se a Burns (1978) e significa basicamente a liderança exercida por indivíduos que introduzem profundas mudanças na sociedade e nas atitudes e comportamentos dos membros das organizações, obtendo deles o compromisso e empatia necessários para o alcance dos objetivos, deixando marcas indeléveis. Os líderes transformacionais têm como preocupação elevar as consciências dos seguidores e, para tal, apelam a ideais e valores morais, como a liberdade, a justiça, o humanismo, e não às emoções básicas, como o medo, o ódio ou a

inveja. Pode referir-se que a liderança transformacional se caracteriza pela criação de uma mais-valia resultante das sinergias do grupo, elevando os motivos e os valores deste, traduzindo-os como um todo, ou seja, proporcionando modalidades de atuação conjunta.

Tabela 3 - Atributos dos líderes transformacionais (Construída a partir de Ticky e Devanna (1986) citado por Rego (1998)).

-
- Vêm-se a si próprios como agentes de mudança;
 - São prudentes na tomada de riscos;
 - Confiam nas pessoas e são sensíveis às suas necessidades;
 - Promovem valores-chave que guiam o comportamento das pessoas;
 - São flexíveis e estão dispostos a aprender com a experiência
 - Têm competências cognitivas
 - Acreditam no pensamento disciplinado e na necessidade de análise cuidadosa dos problemas;
 - São visionários que acreditam na sua intuição.
-

Assim a liderança transformacional envolve valores como a honestidade, responsabilidade a honra e a reciprocidade. Os Líderes transformacionais baseiam o seu processo de influência nos apelos inspiracionais (Deluga, 1994). Segundo Ferreira e outros (2001), “a liderança transformacional pode entender-se como a excelência da liderança transacional no sentido de conseguir níveis de dedicação e desempenho dos colaboradores, que vão para além dos que ocorreriam com uma mera modalidade transacional”. As ideias de Burns (1978) tiveram uma repercussão notória na teoria da liderança transformacional que Bass (1985) ajudou igualmente a discernir e envolve a atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência. Assim, o líder reconhece as necessidades e desejos dos seus colaboradores, explicando como podem satisfazê-las em troca de execução das tarefas e do desempenho. Por outro lado, ela é definida em termos de efeitos sobre os seguidores: estes sentem confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder, e dispõem-se a executar comportamentos extra-papel, ou seja, comportamentos que não estão formalmente discriminados.

Tabela 4 - Líderes transformacionais versus transacionais (construída com base em Avolio e Bass (1995) citado por Rego (1998)).

TRANSACIONAIS	TRANSFORMACIONAIS
Focalizam-se mais nas regras e na sua aplicação	São autodefinidos
São mais internamente dirigidos	São mais extremamente dirigidos
Trabalham dentro das regras da cultura organizacional	Redefinem ou mudam as regras da cultura organizacional com base na sua visão de um futuro mais satisfatório.

Os conceitos de liderança transacional e transformacional, segundo Burns (1978), podem ser ambos eficazes, embora em situações diferentes da vida organizacional. Os transformacionais seriam os mais vocacionados para os períodos de fundação e mudança, enquanto que os outros estariam mais adaptados para períodos de evolução lenta e em ambientes pouco turbulentos. Desta forma, Bass (1985) perspetiva os dois tipos de liderança como processos distintos, embora complementares. Reconhece que o líder pode recorrer a ambos os tipos em situações diferentes, mas também admite (e até preconiza) o uso simultâneo ou complementar. Contudo, esta distinção suscita uma reflexão, pois na verdade, atualmente, as empresas desenvolvem a sua atividade num meio turbulento e complexo. Poder-se-á perguntar, então, se daí não resultará uma necessidade permanente de líderes transformacionais que consigam manter a organização em tensão, adaptando as normas e valores internos aos novos desafios e à complexidade crescente das nossas sociedades (Lopes & Reto, 1990).

A liderança transformacional surge, então, como um estio de liderança influenciada pela personalidade do líder enquanto sujeito. É caracterizada por traços como autoconfiança e autodeterminação. Este tipo de líder tem visão, é dono do seu próprio destino e tem uma gama de talentos que o faz atravessar com sucesso épocas pouco favoráveis e de grande diversidade.

Bass (1985) definiu a liderança transformacional considerando os efeitos que o líder tem sobre os seguidores. Estes sentem confiança, admiração, lealdade e respeito e, portanto, estão motivados a fazer mais do aquilo que esperavam fazer. O aparecimento de líderes transformacionais ocorre em organizações cujo objetivos e estruturas não são claros, onde a confiança e as relações humanas são excelentes, em que os membros têm elevados níveis de instrução e de criatividade. Estas condições permitem melhor enfrentar desafios, como, por exemplo, as novas tecnologias ou níveis de competição elevados. Ainda de

acordo com este autor, espera-se encontrar mais liderança transformacional à medida que se vão complexificando as tarefas (e.g Teoria de Z de Ouchi, originária dos modelos das companhias de leite japonesas). Pelo contrário, como subordinados menos maduros, inexperientes e pouco treinados, há necessidade de líderes transacionais que lhes digam, por um lado, o que fazer e, por outro lado, que lhes deem uma maior autoconfiança e consideração individuais (só o líder transacional pode dar).

Para Burns (1978), os líderes transformacionais têm capacidade de fazer dos seus subordinados líderes, o que se torna compreensível se nos reportarmos ao conceito de mentor, intimamente ligado à consideração individualizada. A liderança Transformacional surge, então, como um estilo de liderança fortemente influenciado pela personalidade do líder como indivíduo.

Segundo Bass (1985), um líder pode transformar os seguidores através de diversos meios, nomeadamente: tornando-os mais cientes da importância dos resultados, induzindo-os a transcender os seus próprios interesses em prol da organização ou da equipa e/ou ativando as suas necessidades de nível mais elevado (por exemplo, autorrealização).

Existem quatro componentes principais neste tipo de liderança (Bass e Avolio, 1993), todos ligados entre si:

1) *A componente carismática*: As características carismáticas do líder transformacional são de natureza sócio afetiva e inspiram nos subordinados sentimentos de lealdade, de devoção e de identificação que ultrapassam meros interesses individuais;

2) *A componente inspiracional*: O Líder provoca o entusiasmo dos subordinados na realização dos objetivos do grupo, comunica comportamentos. Faz ainda apelo a altas expectativas, recorrendo, por vezes, ao uso de símbolos;

3) *A consideração pelos subordinados*: O líder considera as necessidades, interesses e capacidades dos indivíduos, promove a equidade, enfatiza o incremento da capacidade da equipa e promove os valores organizacionais de respeito e da confiança. Fornece-lhes feedback, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial e delega-lhes responsabilidades;

4) *Estimulação intelectual*: Esforço suplementar do líder no sentido de conduzir os subordinados a ultrapassarem a curto prazo e a desenvolverem as suas próprias capacidades estratégicas. Promove a gestão do conhecimento. Estimula também nos seguidores a tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e

imaginação. Ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores. Fomenta-lhes o pensamento inovador/criativo. Incita-os a questionarem as suas assunções.

Bass (1985) considera o carisma como um fator importante da liderança transformacional. Assim, a liderança transformacional assume particular importância na condução dos subordinados a níveis mais elevados de sucesso e na gestão de processos de mudança e de inovação. Por outro lado, Burns (1978) refere também os efeitos do simbolismo, do misticismo, da fantasia e da imaginação na relação líder/subordinado como um dos fenómenos mais importantes no exercício da liderança. Tendo em conta o que foi dito e de acordo com Bass (1985), poderemos caracterizar o líder transformacional como aquele cujo estilo de liderança se baseia na motivação dos subordinados em direção a objetivos transcendentais e o alcance de elevados níveis de autorrealização em detrimento da satisfação imediata dos interesses pessoais, gerindo a informação de um modo diferencial e longe de padrões democráticos.

Nesta esteira e apesar do que foi dito, pode ser-se um líder eficiente em ambos os estilos de liderança, dado que ambos são importantes em tempos e lugares diferentes.

Ainda segundo Levinson (1989), a experiência como pessoa ao longo da vida tem importância no desenvolvimento do tipo de líder, nomeadamente pela diferenciação de traços individuais. A necessidade de uma maior energia para introduzir mudanças do que para manter apenas o estatuto faz dos líderes transformacionais pessoas com padrões mais elevados de ousadia social e com uma maior capacidade para a introspeção e para a meditação em desproveito da sociabilidade e de cooperação.

1.3 Inteligência emocional e liderança

Diversas pesquisas demonstram claramente que a inteligência emocional é a base da liderança. Rosete e Ciarrochi, em 2005, examinaram a relação entre inteligência emocional, personalidade, inteligência cognitiva e liderança. Os resultados revelaram que uma elevada inteligência emocional estava associada a uma liderança mais eficaz. Por sua vez, os líderes mais eficazes têm um papel de destaque no sucesso das organizações, quer através da tomada de decisões estratégicas, quer na motivação dos empregados (Kotter, 2001). Dado isto, um número cada vez maior de empresas percebe que estimular as capacidades da IE constitui uma componente vital de qualquer filosofia de gestão de uma organização (Goleman, 2006).

De facto, a associação entre a inteligência emocional e a liderança tem vindo a ser evidenciada em variados estudos ao longo do tempo. O Center for Creative Leadership (CCL), nos EUA, analisou esta relação e concluiu que pelo menos 55 por cento de uma liderança de sucesso é baseada em inteligência emocional. De acordo com este modelo, os fatores que têm maior impacto na liderança são a empatia, as relações interpessoais, a responsabilidade social, a resistência ao stress e a resolução de problemas (Barwaney et al., 2007). Já Stein e Book (2002) afirmam que as competências emocionais representam 48 por cento do que diferencia os líderes de grande atuação dos líderes de fraca atuação. Ou seja, quase metade das competências necessárias para se ser um bom líder são emocionais e sociais. Neste estudo em concreto, as competências responsáveis pelo sucesso foram a autoconfiança, as relações interpessoais e o otimismo. Num outro estudo, 150 cientistas sociais examinaram a inter-relação entre a cultura organizacional e a liderança organizacional, analisando as 61 culturas representativas das maiores regiões do mundo. Os resultados iniciais do estudo demonstraram que a inteligência emocional transcende cultura, nações e política.

Líderes emocionalmente inteligentes envolvem as pessoas na descoberta da verdade sobre si próprias e sobre a organização, reconhecem a verdade acerca do que realmente se passa e ajudam as pessoas a identificar o que está mal e a apoiar-se nas forças da organização. Ao mesmo tempo, unem as pessoas em torno de um sonho sobre o que a organização poderia ser, mostrando assim novas formas das pessoas trabalharem em conjunto. Geram ressonância e asseguram que a ressonância seja sustentada ao longo de todo o sistema que regula os fluxos e refluxos das relações e do trabalho na organização. De facto, o líder é a chave da criação da realidade emocional dos seus colaboradores. Os líderes com favoráveis competências de colaboração, conseguem manter a ressonância e fazer com que as decisões valham o esforço da união e existência de todos. Este tipo de líderes consegue equilibrar o tratamento das questões concretas com a atenção virada para as relações entre todos os elementos, criando assim um ambiente cordial e cooperativo, que estimula os pensamentos positivos em relação ao futuro. Inversamente, os líderes pouco dotados de IE, podem lançar a confusão no trabalho em equipa, levando à destruição da equipa e ferindo a organização. De facto, um líder que não seja dotado de IE, irá ignorar as emoções dos outros, e, ao ferir um ou alguns elementos da equipa, estará a agredir toda a equipa, e isso, irá provocar uma rebelião, criando um ambiente tóxico na organização, o que futuramente acabará por extinguir a equipa e o líder. (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2003).

Em suma, os líderes emocionalmente inteligentes utilizam estilos de liderança que geram ressonância e criam normas que estimulam relações de trabalho saudáveis, desencadeando uma força poderosa: a energia coletiva da organização aplicada à implementação da estratégia da empresa. Assim é pertinente reconhecer a IE como um fator do sucesso individual, coletivo e organizacional, dado que influencia a habilidade das pessoas em lidar com as várias situações em que se envolvem (Woyciekoski & Hutz, 2008). Assim, como Mayer e colaboradores (1997) apontam, indivíduos com elevada IE são mais capazes de se integrarem em grupos, de cooperarem e de controlarem certas condutas com vista ao sucesso organizacional, identificando-se assim o poder benéfico organizacional da IE.

Ademais, importa considerar que este valor pode ser monetizado, isto é, as organizações poderão realizar poupanças de custos e melhorar rendimentos se melhorarem o domínio da IE (Van Rooy & Viswesvaran, 2004). É de notar a expansão comercial e académica da IE (Joseph & Newman, 2010) e o uso de testes de IE nos processos de recrutamento especialmente nas organizações ocidentais, isto porque, cada vez mais, as empresas reconhecem a importância das habilidades emocionais, as quais constituem, de acordo com alguns autores, elementos fundamentais para o bom funcionamento de uma organização. Apesar de alguma escassez de evidências empíricas capazes de sustentar alguns resultados referidos (Joseph & Newman, 2010), os mesmos dever-se-ão tomar como resultados iniciais de um campo promissor em expansão (Woyciekoski & Hutz, 2008).

Na verdade, os líderes com características de IE, são líderes que reúnem os componentes de inteligência ligados aos componentes de emoção, e conseguem estar aliados à parte racional e ao mesmo tempo à parte emocional (pessoas), libertam paixão e entusiasmo pela sua missão, e esse tipo de sentimentos espalha-se rapidamente pelos restantes elementos da sua equipa, gerando ressonância. Logo, a liderança será fundamental para perceber a sua influência sobre a IE dos trabalhadores. Se os trabalhadores conseguirem aproveitar e desenvolver a sua capacidade intrínseca de IE, a organização irá certamente conseguir aproveitar a realidade emocional das suas equipas de trabalho, transformando-se numa organização emocionalmente inteligente, gerando mudanças duradouras e dar vida a um futuro da organização, permitindo o seu crescimento e aumentando a sua capacidade concorrencial, essencial à sobrevivência organizacional no presente século, devido a toda a globalização abrupta existente. (Boyatzis, Goleman e McKee, 2003)

Numa época em que não existem garantias de segurança no emprego, as competências humanas são as qualidades fundamentais que nos tornam empregáveis (Goleman, 1999). Hoje, somos avaliados não só pela nossa inteligência ou pelas nossas habilitações, mas também pela forma como nos gerimos a nós próprios e uns aos outros.

Este padrão aplica-se cada vez mais na escolha de quem é contratado e de quem não o é, de quem sai e de quem fica, de quem é preterido e de quem é promovido. Existe finalmente uma compreensão mais precisa destes talentos humanos e um novo nome para eles: Inteligência Emocional (IE). Em 1998, Goleman refere que após décadas de estudos empíricos, “existem resultados que confirmam, ultrapassando qualquer dúvida, o quanto a inteligência emocional é importante para o êxito” (Goleman, 1999).

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.

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).

Podemos assim verificar que a inteligência emocional é um fator importante para que um líder tenha sucesso e, portanto, algo em que as empresas devem apostar.

Neste sentido, as competências emocionais para a liderança emergem não como um tema "agradável e interessante", mas sim como um tema importantíssimo, dotado de um conjunto de competências nucleares que cada líder, deverá ter imprescindivelmente, nas organizações presentes e futuras (Miguel, Rocha & Röhrich, 2014)

O líder é a chave da criação da realidade emocional dos seus colaboradores, os líderes com favoráveis competências de colaboração, conseguem manter a ressonância e fazer com que as decisões valham o esforço da união e existência de todos. Este tipo de líderes, conseguem equilibrar o tratamento das questões concretas com a atenção virada para as relações entre todos os elementos, criando com isto, um ambiente cordial e cooperativo, que estimula os pensamentos positivos em relação ao futuro. Inversamente, os líderes pouco dotados de IE, podem lançar a confusão no trabalho em equipa, levando à destruição da equipa, ferindo a organização, vejamos um exemplo disso mesmo, apresentado por Goleman, Boyatzis e McKee (2003): “Janet era uma líder brilhante de uma grande companhia de seguros. Nomeada para dirigir um departamento «sonolento», entrou nas novas funções com a força de um tornado – e intolerância completa em relação à anterior forma de trabalhar. Para quem não concordasse com ela, tinha uma mensagem clara: o seu lugar não é aqui, mude-se. Janet não percebeu que estava a fornecer um motivo para que o departamento se unisse em torno de uma causa comum – fazer com que ela falhasse. Bastaram alguns meses para que aquilo que tinha sido um departamento com algum sucesso estivesse a apresentar um desempenho péssimo. Passado um ano, foi desmantelado.” Este é um exemplo, igual a tantos outros, que todos nós nos deparamos diariamente, e que invoca a principal fonte contaminada, neste caso a forma como o líder aplicou a linguagem silenciosa tanto das emoções como das normas. As normas implícitas numa equipa, vão determinar a forma como ela funciona, que poderá funcionar como uma equipa de elevado desempenho, ou o inverso, apenas como um agregado desconexo de indivíduos que trabalham num local comum.

No caso atrás referido, Janet foi um tipo de líder, que não foi capaz de captar a realidade emocional e as normas implícitas, no seu grupo. “Ela subestimou o poder da tribo, esse sentimento de coesão que as pessoas sentem quando há hábitos coletivos enraizados há muito tempo e um sentimento, por todos compartilhado, sobre o que é sagrado e intocável.”

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;

4) Laissez-faire: o líder evita tomar qualquer ação.

Para Dias (2013), podemos considerar que a inteligência emocional engloba um conjunto alargado de domínios e competências que, em conjunto com as características pessoais e profissionais do líder, o capacitam para um estilo de liderança próprio. Por outro lado, um líder consciente das suas emoções e qualidades pode melhorar o seu desempenho no sentido de uma liderança eficiente, gerando ressonância entre todos. A eficácia do líder depende da sua capacidade de interagir e influenciar as emoções dos outros, e da sua capacidade para incutir respostas desejáveis nos outros. A forma como os conflitos são geridos, a capacidade de escutar ativamente, de implementar e gerir processos de mudança são competências que o líder deve reunir sob pena de estar votado ao fracasso. O líder atual deve ter a capacidade de criar sinergias e direcionar as pessoas para os objetivos comuns, fomentar o sentido de empresa e estimular o trabalho em equipa. Ou seja, deve haver um líder que tenha consciência e consiga gerir as suas emoções de modo a poder conhecer as emoções dos outros e influenciar os seus comportamentos no sentido da consecução plena dos objetivos previamente traçados.

2 Modelo de Investigação

O presente trabalho centra-se no estudo das variáveis *inteligência emocional* e *liderança*. Assim, o principal objetivo desta investigação correlacional é analisar a relação entre a inteligência emocional e a liderança percebida pelos colaboradores em relação aos seus líderes e auto percebida pelos mesmos, a partir da realização de um estudo de caso. Não obstante outras questões de investigação que poderiam surgir, constitui-se como questão principal de investigação: “*O papel da Inteligência Emocional e a Liderança: um estudo numa organização na zona centro*”.

Para operacionalizar tal investigação empírica será mobilizado o método hipotético-dedutivo ou de verificação das hipóteses proposto por Karl Popper (1902-1994), que se baseia na formulação de conjunturas, que melhor relacionam e explicam os fenómenos. Assim, as hipóteses são construídas com base na literatura e testadas de modo a confirmar

quais são as válidas. Este método é logicamente válido pois fundamenta-se na reunião de observações, factos e ideias, que validam as hipóteses.

Relativamente à definição das hipóteses de investigação, prende-se, previamente, ao enquadramento concetual que está na base da sua formulação. Muitos são os autores e estudos que concluem sobre o impacto do estilo de Liderança Transformacional no sucesso na vida, no trabalho e no relacionamento com os outros. Os autores Bass e Avolio nunca desassociam o sucesso do líder à emoção, dando mesmo uma importância fulcral para este estilo de liderança, líderes que exibem níveis elevados de inteligência emocional estão mais predispostos a apresentar comportamentos de liderança transformacional (consideração individualizada, estimulação intelectual, motivação inspiradora e influência idealizada) que líderes com níveis de inteligência emocional baixos. A imagem destes, muitos outros investigadores e estudos reforçam a associação da inteligência emocional e liderança. Neste estudo, objetiva-se relacionar a inteligência emocional dos colaboradores com as suas perceções sobre a liderança das suas chefias. Assim, coloca-se a seguinte hipótese para verificação:

H1: Existe relação entre a inteligência emocional do colaborador e a sua perceção quanto à liderança da sua chefia.

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

Assim, verificando-se a veracidade de **H1**, postula-se ainda que existe uma relação entre a inteligência emocional do colaborador e o estilo de liderança transformacional (**H1.1.1**) ou transacional (**H1.1.2**) percecionado. Argumenta-se que, embora a literatura atual se refira à inteligência emocional e aos 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 indivíduos percebem os seus próprios sentimentos e com a sua capacidade de analisar os outros, com base na identificação emocional (Yitshaki, 2012).

Depois da análise feita a vários estudos em diversos países e contextos, conclui-se que em muito casos se verifica a associação da Inteligência Emocional com apenas algumas das componentes da Liderança Transformacional, como se verificou no estudo

realizado por Barling, Slater e Kelloway (2000). Nesse sentido, importa colocar as seguintes hipóteses:

H1.2.1: Existe relação entre a inteligência emocional do colaborador e a sua percepção quanto à liderança da sua chefia, no âmbito da influência idealizada (atributos);

H1.2.2: Existe relação entre a inteligência emocional do colaborador e a sua percepção quanto à liderança da sua chefia, no âmbito da influência idealizada (comportamentos);

H1.2.3: Existe relação entre a inteligência emocional do colaborador e a sua percepção quanto à liderança da sua chefia, no âmbito da motivação inspiracional;

H1.2.4: Existe relação entre a inteligência emocional do colaborador e a sua percepção quanto à liderança da sua chefia, no âmbito da estimulação intelectual;

H1.2.5: Existe relação entre a inteligência emocional do colaborador e a sua percepção quanto à liderança da sua chefia, no âmbito da consideração individual.

PARTE II

CAPÍTULO I

1 Metodologia

1.1 Metodologia da Investigação

Com o objetivo de obter um conhecimento detalhado e uma perspetiva global e holística acerca da Inteligência Emocional/Liderança dos líderes e liderados, assim como de modo a assegurar a confiabilidade dos resultados, integra-se uma abordagem qualitativa exploratória e uma abordagem quantitativa na recolha, análise e discussão dos dados e resultados.

A metodologia qualitativa exploratória visa elucidar, de forma naturalista e interpretativa, as perceções, conceções e significações dos participantes quanto aos temas em análise, de modo a construir conhecimento sobre os mesmos, por meio das perspetivas de quem as experiencia no âmbito do seu contexto específico. Por outro lado, 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 adoção de uma abordagem mista objetiva, mais especificamente, diluir o erro do método, já que cada método ou técnica só por si, tem as suas vantagens e desvantagens. Diferentes métodos têm diferentes efeitos e o uso de diferentes métodos elimina o “efeito método” e aumenta a confiança nas conclusões obtidas. Tal como Robson (1995) sugere, os mais importantes benefícios do uso de múltiplos métodos e da triangulação da informação que permitem recolher são a “redução da inadequada incerteza, assegurar a clareza da informação e permitir obter a melhor resposta”. Em suma, havendo uma relação entre o método de recolha de dados e os resultados obtidos, pretende-se minimizar os seus constrangimentos e limitações individuais a fim de potenciar a riqueza e fiabilidade do produto final.

Ademais, o presente trabalho encerra um estudo de caso. Um estudo de caso consiste numa investigação empírica de um fenómeno contemporâneo inserido num contexto real, sendo especialmente pertinente quando as fronteiras entre fenómeno e o contexto não são claramente evidentes e múltiplas evidências de investigação são usadas.

Assim, o presente trabalho foca as variáveis em análise no âmbito de uma empresa, a Crioestaminal.

1.2 O caso

O presente estudo tem incidência na empresa Crioestaminal, constituída em 2003, situada em Cantanhede, distrito de Coimbra. Esta foi a primeira empresa em Portugal a oferecer o serviço de armazenamento das células estaminais do sangue do cordão umbilical, sendo essa a principal atividade da empresa. No ano de 2006, após a criação do seu laboratório, passou a funcionar como Banco de Sangue do Cordão Umbilical. Esta empresa pertence atualmente ao grupo Stemlab, S.A, que visa proporcionar as mais avançadas tecnologias da medicina preventiva e personalizada. A título de curiosidade, em 2014 a Crioestaminal ganhou, pela 1ª vez o prémio “Escolha do Consumidor”, tendo obtido o mais elevado nível de satisfação – com uma pontuação de 93% – entre as 613 marcas avaliadas por um total de 70 mil consumidores.

A Crioestaminal é caracterizada por ter uma equipa jovem, com sólida formação académica e formação contínua, comprometida com a qualidade do serviço que presta e com a melhoria do seu desempenho, o que constitui um fator decisivo na qualidade do serviço prestado. A empresa conta atualmente com 88 colaboradores. Os valores pelos quais a empresa se rege, acredita e preserva e no cumprimento da missão, são: Honestidade; Rigor; Respeito; Ambição.

O sucesso da inovação da Crioestaminal, não está só na criação e no desenvolvimento de projetos de I&D. Para além do referido anteriormente, o grupo aposta ainda em atividades de desenvolvimento, formação pessoal e profissional, aquisição de equipamentos e máquinas de tecnologia de ponta, aquisição de software e licenças e exploração de novos mercados. O crescimento do negócio é visível com a contínua inovação.

Posto isto, a inovação e o empreendedorismo constituem fatores críticos de sucesso da Crioestaminal, contribuindo para o seu auge de crescimento sustentado que tem então definido a evolução da empresa. As parcerias estratégicas, o investimento em projetos de I&D, a audácia dos acionistas, a ideia impulsionadora do negócio e uma estrutura de recursos humanos bem definida e altamente qualificada, são pilares essenciais para o sucesso do Grupo Stemlab no seu sucesso empreendedor, fazendo então da empresa uma grande referência a nível nacional.

1.3 Recolha de dados

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). Assim, no caso da presente dissertação, a mesma ocorrerá por meio de duas técnicas de recolha, nomeadamente por entrevista semiestruturada aos líderes e por questionário aos liderados. A fase qualitativa compreenderá a recolha de informação qualitativa sob a forma de entrevistas individuais semiestruturadas junto dos líderes. Por outro lado, a fase quantitativa será operacionalizada sob a forma de questionário junto dos liderados. Tal permitirá recolher dados de ambos os elementos da díade de liderança, tópico central da presente investigação, na empresa Crioestaminal, contribuindo para a exploração, compreensão e análise do papel da liderança e da inteligência emocional nesta organização, através da perceção dos seus atores.

Para operacionalizar tal recolha, procedeu-se ao pedido de participação à organização Crioestaminal, que mostrou interesse e disponibilidade para se envolver no referido processo, tendo identificado oito possíveis líderes e colocando-se ao dispor para distribuir os questionários pelos restantes colaboradores. Posteriormente, todos os elementos da referida população foram convidados a participar na investigação, tendo-se apresentado o consentimento informado de forma prévia ao efetivo envolvimento na recolha a fim de assegurar a sua concordância quanto ao envolvimento na mesma.

1.4 Fase qualitativa

1.4.1 Instrumento de recolha de dados: entrevista

A utilização da entrevista, para recolher dados, permite obter um conjunto de informações através de discursos individuais ou de grupo. Segundo Bogdan e Biklen (1998) “uma entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo”. Para Anderson e Kanuka (2003) a entrevista é um método único de recolha de dados, por meio do qual o investigador reúne dados, através da comunicação entre indivíduos.

A entrevista quanto ao tipo pode ser exploratória, em que se explora o conteúdo da investigação, ouvindo especialistas sobre o assunto ou tema, ou confirmatória, em que o entrevistador procura obter informações que validem as suas fontes.

Quanto à estruturação da entrevista, esta classifica-se em três níveis:

- Entrevista estruturada, formal ou diretiva, em que o entrevistado responde a perguntas, muitas vezes com perguntas fechadas que fazem parte de um guião. O entrevistado não sai fora do guião e só responde ao que lhe é perguntado o que poderá originar respostas padronizadas e idênticas entre os entrevistados, a assim dificultar a qualidade do estudo em causa;

- Entrevista semiestruturada, semiformal ou semidiretiva, em que o entrevistado responde às perguntas do guião pela ordem que entender, podendo falar sobre outros assuntos relacionadas com as perguntas, o que leva a que o entrevistado exprima mais facilmente as suas opiniões;

- A entrevista não estruturada, informal ou livre, em que o entrevistado fala livremente sobre o tema e sobre vários assuntos, não havendo guião, o que pode levar a dificuldades de análise de conteúdo, podendo assim afastar-se do objetivo da investigação

Assim, independentemente do tipo e estruturação, como qualquer outra técnica de recolha de dados, esta apresenta vantagens e desvantagens pertinentes de serem consideradas. As desvantagens são, nomeadamente, as seguintes: o tempo despendido é levado relativamente ao inquérito; o grau de subjetividade é maior na entrevista do que no inquérito; a análise de conteúdo é mais demorada de efetuar, do que os métodos de análise de inquérito. Neste estudo a desvantagem da entrevista pode ser o facto de a dimensão da amostra ser menor na entrevista do que no inquérito. As vantagens consistem nos elementos de reflexão pertinentes que elucidam; ter oportunidade para esclarecer alguma resposta do entrevistado, no decorrer da entrevista; compreender e aprofundar o conhecimento sobre factos, informações e situações; ter oportunidade para inquirir novas perguntas, podendo assim contribuir para uma melhor análise das hipóteses formuladas.

Assim, a escolha deste método no âmbito do presente estudo deve-se ao facto de o mesmo se focar em conceitos como liderança e inteligência, que são variáveis tendencialmente humanistas cuja exploração emerge fundamentalmente das perceções, conceções e significados que os indivíduos que as experienciam experimentam e atribuem. Este método é importante na medida em que permite conhecer diferentes aspetos e características das variáveis em estudo, perspectivadas na ótica dos líderes,

permitindo uma melhor compreensão e explicação do problema de partida de investigação e, assim, a análise informada das hipóteses formuladas.

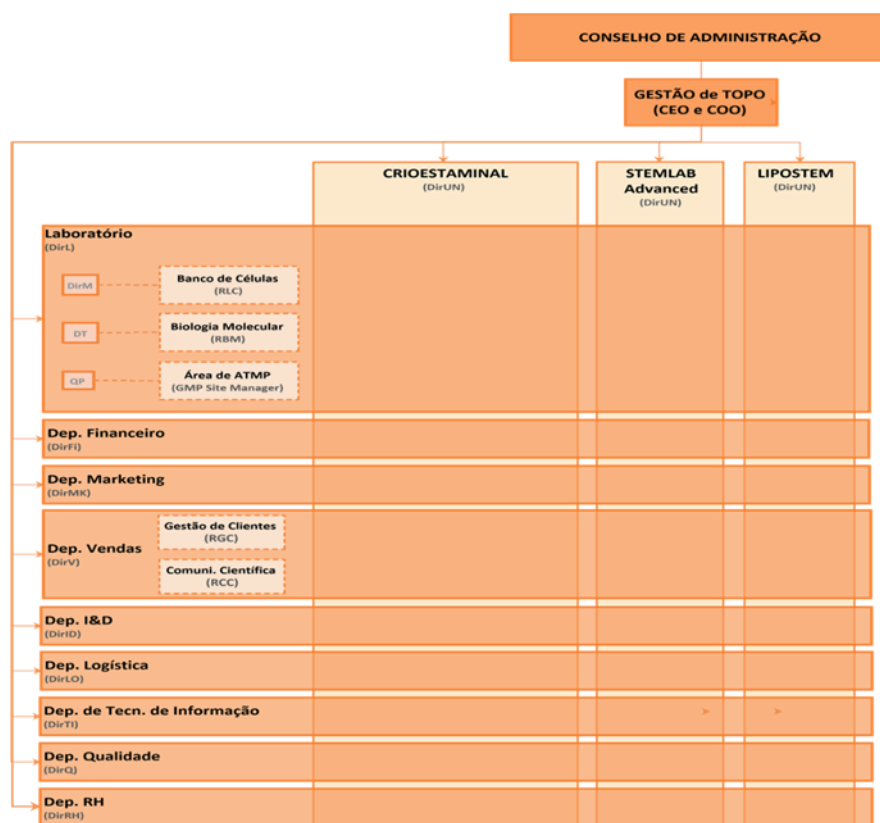
No mesmo sentido, considerando o que foi elencado anteriormente, neste trabalho será utilizada a entrevista exploratória semiestruturada. Considerando que este tipo de entrevistas objetiva elucidar pistas de reflexão, trata-se de ouvir e de aprofundar o tema da presente dissertação, por forma a descobrir novas maneiras de colocar o problema, podendo esta partilha de ideias ser uma mais valia à investigação em causa.

Em suma, a operacionalização da entrevista como técnica de recolha de dados no presente estudo seguirá, nomeadamente, as seguintes diretrizes: foca-se no estabelecimento de uma relação verbal com o entrevistado, com base num guião que objetiva guiar a reflexão de forma aberta e que propicia a reflexão. Conforme Quivy e Campenhoudt (2008) apontam, tal permite revelar determinados aspetos do objeto de estudo, em que o investigador não teria naturalmente pensado por si mesmo. Por estes motivos, é fundamental que as entrevistas decorram de uma forma flexível, evitando-se fazer perguntas demasiado numerosas e precisas. Assim, o guião utilizado (Apêndice A) integra perguntas de caracterização sociodemográficas e profissionais, a fim de proporcionar dados que caracterizem a amostra, e questões que dirigem os participantes a refletir sobre os tópicos de investigação (p. ex., “Como reage perante uma crítica por parte de um liderado da sua equipa?”).

1.4.2 A amostra

A população consiste no universo de indivíduos que partilham o conjunto de características relevantes para o estudo em questão e que, portanto, faria sentido envolver na recolha de dados. Por sua vez, a amostra é uma parte da população que, partilhando as características dos demais, de facto se envolvem no processo de recolha de dados e se consideram representativos. Tendo em conta que o presente estudo se debruça sobre o conceito de liderança na empresa Crioestaminal, foram identificados quinze elementos de direção e responsáveis, um CEO e um COO que, devido à sua posição, faria sentido serem abordados para participar na fase qualitativa do presente estudo (ver Gráfico 1).

Gráfico 1 – Estrutura organizacional.



Assim, todos foram convidados a participar, tendo seis demonstrado disponibilidade para tal, nomeadamente dos cargos de: diretor de vendas e atendimento ao cliente, responsável de controlo de qualidade, responsável de produção, responsável de comunicação científica, responsável de marketing e responsável de biologia molecular. A informação sociodemográfica e profissional que os caracteriza encontra-se sistematizada na Tabela 5.

Tabela 5 – Caracterização sociodemográfica e profissional dos líderes.

Cargo	Idade	Sexo	Habilitações literárias	Senioridade na função	Equipa (nº)
Diretora de Vendas	30	Feminino	Mestrado	3 anos	5
Responsável de Controlo de qualidade	36	Feminino	Licenciatura	3 anos	15
Responsável de produção	32	Feminino	Mestrado	2 anos	
Responsável de comunicação científica	55	Masculino	Pós-graduado	1,5 anos	5

Responsável de marketing	37	Feminino	Licenciatura	4 anos	6
Responsável de biologia molecular	38	Feminino	Licenciatura	13 anos	

Os participantes líderes apresentaram uma idade média de 38 anos, sendo cinco do sexo feminino e um do sexo masculino. Estes encontravam-se a exercer a função de liderança ou as suas responsabilidades há entre um ano e meio e treze anos, com equipas até 15 pessoas.

1.4.2 Procedimentos específicos de recolha de dados

As entrevistas foram realizadas virtualmente nos seis casos. Na perspetiva de não se perder a objetividade e clareza das respostas, elencaram-se os procedimentos específicos seguintes durante a entrevista (Simões, 2000): foi explicada a finalidade e objetivo da entrevista; garantiu-se a confidencialidade dos dados; estabeleceu-se uma expectativa da duração da entrevista e evitou-se influenciar as respostas, estimulando a exploração por meio de escuta ativa e empática.

1.4.3 Análise de dados

Os dados recolhidos foram analisados com recurso à técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo existe desde sempre, conforme enfatizam Moscovici e Henry (1968) “tudo o que é dito ou escrito é suscetível de ser submetido a uma análise de conteúdo”. O autor Bardin (2009) considera que a principal finalidade da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições da produção (variáveis inferidas) com a ajuda de indicadores (quantitativos ou não).

Pode definir-se análise de conteúdo exploratória como sendo uma metodologia utilizada nos estudos de conteúdo da comunicação, que analisa a referência a determinados termos, conceitos ou palavras, agregando-os em categorias coesas que expressam as perceções, conceções e significações dos participantes sobre as mesmas. Quanto mais ricos os elementos de informação que se extraírem das entrevistas, mais credível é a análise do conteúdo, pois as inferências obtidas contêm uma maior reflexão.

1.5 Fase quantitativa

1.5.1 Instrumento de recolha de dados: questionários

Os questionários, enquanto técnica de recolha de dados, permitem sistematizar quantitativamente informação sobre fenómenos. Assim, originam informações numéricas que mediante análise, comparação e discussão, se consubstanciam em resultados.

À semelhança de outros métodos de investigação, o questionário apresenta vantagens e desvantagens. De acordo com Manuela Sarmento (2013), as vantagens dizem respeito a: garantir o anonimato das respostas; permitir recolher respostas de um grande número de indivíduos; possibilitar analisar vários parâmetros de uma dada amostra da população; facilitar ao inquirido responder quando for mais oportuno; sistematizar melhor os resultados e conseqüentemente originar uma análise mais robusta; proporcionar comparações entre as respostas dos inquiridos; permitir várias análises de correlação, de segmentação, de grupos, de fatores e outras; permitir a generalização dos resultados obtidos na amostra para a população, com um determinado nível de confiança e nível de erro. As desvantagens são, nomeadamente, ter um baixo número de respostas, sendo necessária a insistência junto dos inquiridos para se obter a dimensão da amostra desejada, para os níveis de confiança e erro pretendidos; necessita de ser bem concebido, para avaliar o que se pretende; existe a possibilidade de as respostas serem superficiais; inviabiliza a resposta com conteúdo profundo, devido à padronização das perguntas.

Assim, esta técnica de recolha de dados foi selecionada dada as vantagens descritas anteriormente e porque o uso de questionário é o instrumento mais usado para a recolha de informações (Barañano, 2004). Assim, permitindo chegar a um grande número de pessoas, o questionário será direcionado para os trabalhadores das empresas a estudar, de modo a explorar os conceitos em estudo e incluirá dois instrumentos previamente validados, o Questionário da Inteligência Emocional e o MLQ 5X *short*.

1.5.1.1 Questionário da Inteligência Emocional

Neste trabalho foi utilizado o instrumento de medida da Inteligência Emocional desenvolvido e validado para a população portuguesa por Rego e Fernandes (2005) para avaliação da Inteligência Emocional dos estudantes. Para avaliação da Inteligência

Emocional surgiu a necessidade de escolher um dos vários modelos teóricos propostos pelos investigadores que se dedicam ao estudo desta área. Salovey e os seus colaboradores afirmaram que “existe bastante convergência entre os investigadores sobre o que é a inteligência emocional – conjunto de competências que engloba a avaliação e a expressão das emoções, o uso das emoções para facilitar as atividades cognitivas, o conhecimento sobre as emoções e a regulação das emoções. Todavia, existe menos consenso sobre qual o melhor método para medi-la” (Salovey, Woolery & Mayer citado por Rego e Fernandes, 2005, p. 146). Assim e considerando a existência de uma escala de avaliação da Inteligência Emocional desenvolvida e validada para a população portuguesa por um grupo de investigadores portugueses, optou-se pela sua utilização neste trabalho sendo que o tema em estudo - a relação entre Inteligência Emocional e Sucesso Escolar - é um dos propostos pelos autores da escala para trabalhos futuros (Rego & Fernandes, 2005).

Considerando o exposto anteriormente utilizou-se o instrumento de medida da Inteligência Emocional desenvolvido e validado para a população portuguesa por Rego e Fernandes (2005) constituído por 23 itens.

O quadro teórico é o dos modelos mistos, por duas razões fundamentais: (1) os itens em que assenta a validação do constructo foram recolhidos em literatura diversa – tanto a atinente ao modelo de competências mentais quanto a que concerne a diversos modelos mistos; (2) as dimensões emergentes do estudo fatorial/dimensional contemplam, para além das competências mentais, outros traços e competências (e.g., empatia).

Segundo os autores (Rego & Fernandes, 2005), neste questionário que “denota boas propriedades psicométricas” (p. 159), os itens encontram-se agrupados em 6 dimensões:

- (1) Compreensão das emoções próprias;
- (2) Autocontrolo perante críticas;
- (3) Auto encorajamento;
- (4) Autocontrolo emocional;
- (5) Empatia;
- (6) Compreensão das emoções dos outros.

Aos respondentes é apresentada uma escala de resposta que via a classificação de cada um dos itens de acordo com o grau em que cada um deles se aplica a si próprio à luz de uma escala tipo Likert de sete pontos desde 1 “não se aplica rigorosamente nada a mim” até 7 “Aplica-se completamente a mim”.

Tabela 6 - escala fatorial da inteligência emocional (elaboração própria).

Dimensões	Itens
(1) Compreensão das emoções próprias	16-17-18-19-20
(2) Autocontrolo perante críticas	2*-5*-6*-7*-8*-9*
(3) Auto encorajamento	13-14-15
(4) Autocontrolo emocional	10-11-12
(5) Empatia	1-3-4
(6) Compreensão das emoções dos outros	21-22-23

* itens invertidos.

1.5.1.2 MLQ 5X short

Neste trabalho e por forma a operacionalizar o estudo, de uma maneira simples e versátil, foi utilizado o MLQ 5X short (Multifactorial Leadership Questionnaire) de Bass e Avolio, que é um instrumento padronizado, amplamente traduzido e utilizado, composto por 45 itens. Estes encontram-se divididos em nove escalas que estão distribuídos em quatro âmbitos (Matos, 2012):

(1) Liderança transformacional, inclui as escalas: 1) a influência idealizada (atributos); 2) a influência idealizada (comportamento); 3) a motivação inspiracional; 4) a estimulação intelectual e 5) a consideração individualizada;

(2) Liderança transaccional, inclui as escalas: 6) a recompensa contingencial e 7) a gestão por exceção (ativo);

(3) Liderança *Laissez-Faire*, inclui as escalas: 8) a gestão por exceção (passivo) e 9) o *Laissez-Faire*.

(4) Resultados da liderança.

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.

Tabela 7 - MQL – Questionário Multifactorial de Liderança (Matos, 2012).

		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
	Liderança Transaccional	Estimulação Intelectual	2 - 8 - 30 - 32
		Consideração Individual	15 - 19 - 29 - 31
		Recompensa pelos objetivos atingidos	1 - 11 - 16 - 35
	Liderança <i>Laissez-Faire</i>	Gestão por exceção (ativa)	4 - 22 - 24 - 27
		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	

O MLQ 5X *short* apresenta uma forte validade e fidelidade, sendo usado de forma abrangente como um preditor de desempenho eficaz em diferentes níveis organizacionais e em múltiplas culturas.

1.5.2 A amostra

A amostra da fase quantitativa do estudo é constituída por 39 trabalhadores da empresa participante, dos quais 34 do sexo feminino e 5 do sexo masculino (Gráfico 2). As faixas etárias mais representadas compreendem-se entre os 25 e os 45 anos (Gráfico 3). A grande maioria tem habilitações académicas de nível superior (Gráfico 4).

Gráfico 2 - Distribuição dos participantes por género.

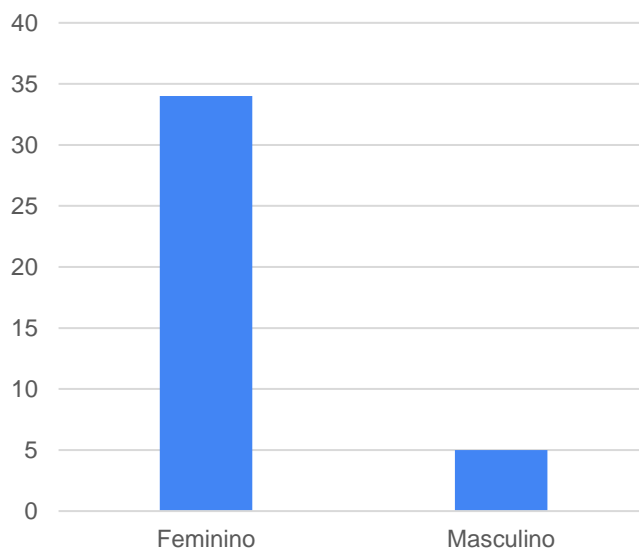


Gráfico 3 - Distribuição dos participantes por idade.

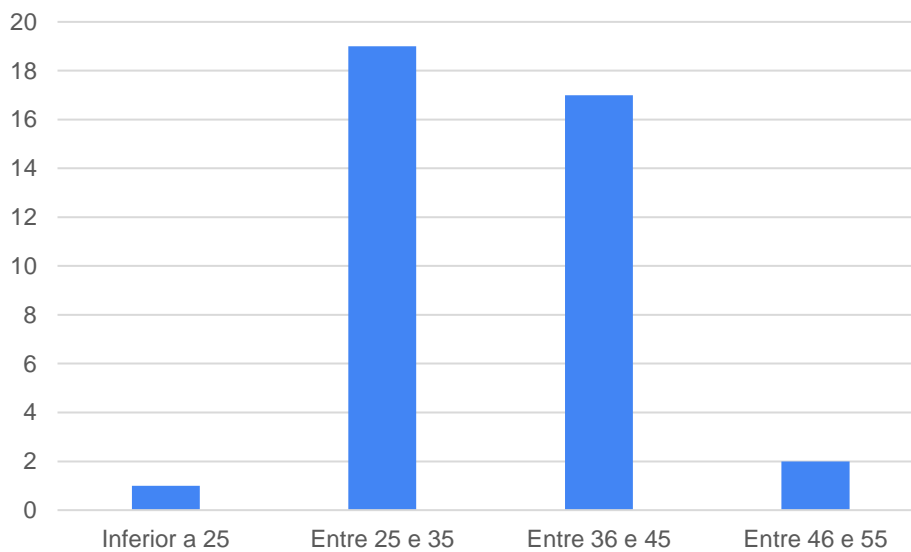


Gráfico 4 – Distribuição dos participantes por formação académica.

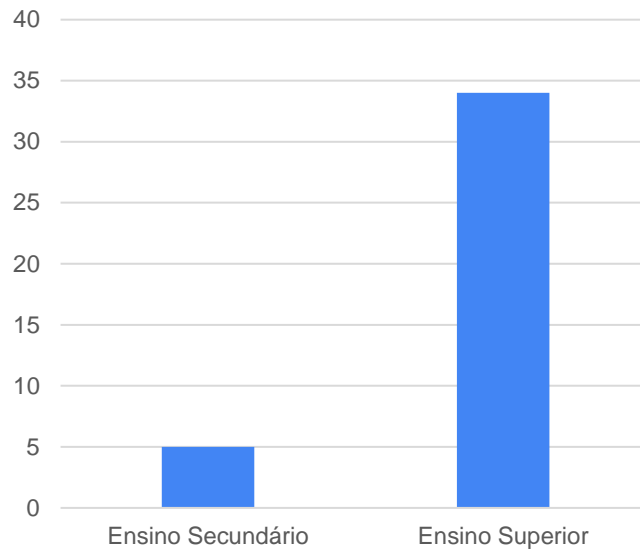
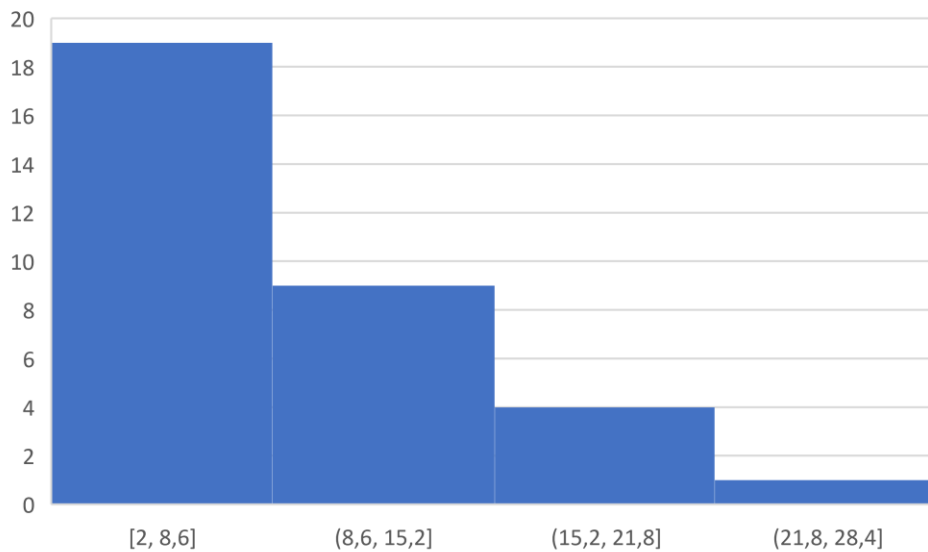


Gráfico 5 - Distribuição dos participantes por senioridade na empresa.



1.5.3 Procedimentos específicos de recolha de dados

Os questionários foram disponibilizados em papel e virtualmente, via *Google Forms*. A duração média de preenchimento do questionário variou entre 15 a 20 minutos. A fim de garantir a confidencialidade e o anonimato dos participantes, os questionários não encerram qualquer identificação dos mesmos.

1.5.4 Análise de dados

Os dados recolhidos foram sujeitos a análises descritivas com recurso ao Microsoft Excel e a tratamento estatístico através do software *SPSS - Statistical Package for the Social Sciences* versão 24.

CAPÍTULO II

1 Resultados

1.1 Fase qualitativa

A análise de dados permitiu identificar seis categorias de informação particulares de conteúdo, nomeadamente:

- (1) Relação entre inteligência emocional e liderança;
- (2) Tipo de liderança autopercebido;
- (3) Relação entre esforço extra, eficácia e satisfação dos colaboradores;
- (4) Eficácia percebida da equipa;
- (5) Papel da inteligência emocional e da formação neste âmbito;
- (6) Implicações da pandemia no trabalho.

Na categoria relativa à *relação entre inteligência emocional e liderança*, todos os líderes expressaram considerações que traduziam a valorização positiva da inteligência emocional e do seu impacto benéfico na liderança.

“A Inteligência Emocional é fundamental (...) É um processo duradouro e contínuo” (P1)

“Penso que é preciso para todas as pessoas, quer profissionalmente, quer pessoalmente. No meu caso, que tenho uma equipa (...) maior, acho que é muito importante” (P2)

“Trabalhar a partir do emocional é importante para atingir resultados” (P4)

O participante 6 sistematizou a perspetiva apresentada globalmente de forma exemplar:

“A inteligência emocional é importante de forma transversal, mas, na minha opinião, é essencial no topo das hierarquias. É muitas vezes a inteligência emocional que distingue um líder de um chefe e apenas um líder consegue mobilizar toda a estrutura em direção aos objetivos a ser atingidos” (P6)

Na categoria relativa ao *tipo de liderança autopercebido*, cada participante expressou diferentes considerações sobre si mesmo enquanto líder, procurando autocaracterizar a sua atuação. Ainda que todos tenham referido a autoconsciência, a empatia e a gestão construtiva de críticas como aspetos basilares à sua atuação, foi possível discernir diferenças entre as abordagens dos mesmos. O participante 1 refere que

não apoia o autoritarismo, mas recorre ao mesmo quando necessário, procurando constantemente adotar estratégias de reflexão autoconsciente e, face ao contexto pandémico, de aproximação emocional da sua equipa. O participante 2 refere ser “uma pessoa extremamente racional e ponderada”, com pouca proximidade para com a equipa. O participante 3 não se considera autoritário, mas antes um líder próximo da equipa que adota estratégias de valorização e integração do trabalho dos elementos da sua equipa em prol do envolvimento e da satisfação. O participante 4 refere:

“Sou uma pessoa com autocontrolo, emotiva, calma e tranquila. (...) O mais assertivo possível, honesto e transparente. (...) Prefiro que me digam a opinião e não o contrário, aliás, incito isso mesmo” (P4)

O participante 5 refere ser humilde e transparente nas interações, duvidando que a sua exigência e empatia para com os outros sejam suficientes. Aponta, ainda, que vê a equipa como um reflexo da liderança, pelo que assume a responsabilidade pelos erros da mesma de forma ativa. O participante 6 aponta:

“Procuro focar-me nos pontos positivos, nas oportunidades de melhoria e ser empática para com os outros e ter uma atitude de desbloqueio perante problemas e de controlo da euforia perante as notícias aparentemente positivas” (P6)

Este participante aponta uma perceção de liderança extremamente autoconsciente quer a nível de emoções, objetivos, timings e otimização da sua gestão na atividade diária.

Na categoria relativa à *relação entre esforço extra, eficácia e satisfação dos colaboradores*, apenas quatro líderes se posicionaram, não sendo as suas perspetivas convergentes. De qualquer forma, cada um procurou elaborar sobre o racional subjacente à ordenação realizada, obtendo-se os seguintes excertos elucidativos das conceções de cada um:

“Considero que o esforço extra leva à eficácia que, por sua vez, leva à satisfação dos colaboradores” (P1)

“Em primeiro lugar está a satisfação dos trabalhadores uma vez que, conseguido esse atributo, mais facilmente se atingem os outros dois” (P3)

“Teoricamente seria a satisfação dos trabalhadores, mas na realidade, a primeira coisa que importa é o resultado. Na minha perspetiva pessoal é o esforço extra, independentemente do resultado, ou seja, aquilo que deram para atingir o resultado” (P4)

“Considero que a eficácia deve estar em primeiro lugar. Depois o esforço extra que permite também reconhecer mais esse trabalhador” (P5)

Na categoria relativa à *eficácia percebida da equipa*, todos os participantes posicionaram a sua equipa de forma muito positiva, fazendo referência à sua eficácia,

esforço, responsabilidade, organização e outros indicadores de performance. Apenas o participante 6 deu uma nota menos positiva, apontando:

“A da minha equipa tem sido boa, mas o ano de 2020 foi um ano amargo” (P6)

Na categoria relativa ao *papel da inteligência emocional e da formação neste âmbito*, a reiteração da sua importância foi universal, ainda que uns o fizessem de transversal e outros de forma hétero referenciada. Exemplos da primeira perspetiva são:

“Considero que é um tema muito importante e faz falta formação nesta área, sobretudo numa altura de pandemia” (P4)

Exemplos da segunda perspetiva são:

“(…) considero que a minha equipa precisa muito mais formação nesta área do que eu, penso que se conseguiria ter um impacto maior” (P2)

“Sim. Sobretudo ao nível dos colaboradores. Há pessoas que exageram demasiado em algumas coisas. Penso que para estas pessoas é necessário” (P5)

Na categoria relativa às *implicações da pandemia no trabalho*, emergiram três tipos de perspetivas. Perspetivas estritamente positivas:

“O teletrabalho foi uma ferramenta que me permitiu gerir melhor o tempo e responder às situações de forma calma e controlada” (P2)

Perspetivas estritamente negativas:

“No que diz respeito a vantagens não vejo nenhuma. A pandemia só veio dificultar e complicar. Veio trazer mais stress e isso refletiu-se no trabalho. Apesar de termos implementado um plano de contingência foi muito difícil de gerir esta situação” (P3)

Perspetivas focadas nas adaptações implementadas:

“Tivemos de nos adaptar em termos do digital e a organização tinha o Know-how e as ferramentas para nos adaptarmos. Reinventamos processos e planos que nos permitiram ir mais além. Criamos canais de comunicação, aumentamos a oportunidade. Estamos a vir da exceção, mas quando acabar iremos ficar mais fortes” (P4)

“Tentamos valorizar a mudança como uma oportunidade positiva” (P5)

1.2 Fase quantitativa

Na Tabela 8 encontram-se sistematizados os valores obtidos pelos colaboradores participantes (N = 39) no que respeita às dimensões de inteligência emocional. De relembrar que a escala de resposta variava entre 1 e 7, pelo que também a média em cada dimensão tem esta amplitude, sendo que valores mais altos estão associados a uma inteligência emocional mais desenvolvida, nas dimensões respetivas. Ademais, importa

referir que a escala de Inteligência Emocional apresentou uma confiabilidade geral de 0,870.

Tabela 8 – Análise descritiva dos resultados obtidos nas dimensões da escala de Inteligência Emocional, assim como na sua globalidade.

Dimensões	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
(1) Controlo das emoções próprias	3,20	7,00	5,51	± 0,86
(2) Autocontrolo perante as críticas	3,00	7,00	5,46	± 0,82
(3) Auto encorajamento	4,00	7,00	5,95	± 0,72
(4) Autocontrolo emocional	3,00	6,00	4,44	± 0,88
(5) Empatia	4,33	6,67	5,50	± 0,70
(6) Compreensão das emoções dos outros	4,00	7,00	5,44	± 0,79
Global	4,26	6,20	5,38	± 0,51

A dimensão com menores níveis foi a relativa ao autocontrolo emocional ($4,44 \pm 0,88$) e a com maiores foi a relativa ao auto encorajamento ($5,95 \pm 0,72$). A inteligência emocional global apresentou-se próxima da extremidade superior da escala de resposta.

Na Tabela 9 encontram-se sistematizados os valores percebidos pelos colaboradores participantes ($N = 39$) no que respeita às características de liderança das suas chefias. De lembrar que a escala de resposta variava entre 1 e 5, pelo que também a média em cada dimensão tem esta amplitude, sendo que valores mais altos estão associados a uma liderança mais pautada pela dimensão a que respeita. Ademais, importa referir que o MLQ 5X short apresentou uma confiabilidade geral de 0,912.

Tabela 9 - Análise descritiva dos resultados obtidos nas dimensões do MLQ 5X short.

		Escalas	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Tipos de Liderança	Liderança Transformacional	Influência Idealizada (Atributos)	1,25	5,00	3,73	± 1,00
		Influência Idealizada (Comportamentos)	1,50	5,00	3,68	± 0,87
	Liderança Transacional	Motivação Inspiracional	2,00	5,00	3,91	± 0,82
		Estimulação Intelectual	2,00	5,00	3,71	± 0,80
		Consideração Individual	1,75	5,00	3,74	± 0,86
	Liderança Laissez-Faire	Global	1,95	5,00	3,76	± 0,82
		Recompensa pelos objetivos atingidos	1,50	5,00	3,44	± 0,88
		Gestão por exceção (ativa)	2,00	5,00	3,16	± 0,62
	Resultados da liderança	Global	2,25	4,88	3,30	± 0,56
		Gestão por exceção (passiva)	1,25	5,00	2,49	± 0,91
		Laissez-Faire	1,00	3,75	1,93	± 0,70
		Global	1,25	4,38	2,21	± 0,78
	Resultados da liderança	Esforço Extra	1,33	5,00	3,59	± 0,88
		Eficácia	2,00	5,00	3,90	± 0,76
Satisfação		2,50	4,00	3,15	± 0,35	
Global		2,33	4,33	3,55	± 0,50	

Os participantes enquadraram a liderança das suas chefias como pouco Laissez-Faire ($2,21 \pm 0,78$), dado que a média de respostas se situa na metade inferior da escala possível, isto é, abaixo de 2,5. Ademais, caracterizaram-na como medianamente transacional ($3,30 \pm 0,56$) e significativamente transformacional ($3,76 \pm 0,82$).

As Tabelas 10 e 11 correlacionam a inteligência emocional dos colaboradores participantes e a sua avaliação quanto à liderança das suas chefias.

Tabela 10 – Correlação bivariada entre Inteligência Emocional e os resultados obtidos no MLQ-5X short.

	Liderança transformacional	Liderança transacional	Laissez-Faire	Resultados da liderança
Correlação de Pearson	0,340*	0,414**	-0,174	0,254
Sig. (2 extremidades)	0,034	0,009	0,290	0,119

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

A inteligência emocional dos colaboradores participantes esteve associada à sua avaliação da liderança das suas chefias, demonstrando uma relação positiva e significativa com perceções mais transformacionais ($r = 0,340$, $p < 0,05$) e transacionais ($r = 0,414$, $p < 0,01$).

Tabela 11 - Correlação bivariada entre Inteligência Emocional e os resultados, para cada escala, obtidos no MLQ-5X short.

	Correlação de Pearson	Sig. (2 extremidades)
Influência Idealizada (Atributos)	0,355*	0,027
Influência Idealizada (Comportamentos)	0,339*	0,034
Motivação Inspiracional	0,260	0,110
Estimulação Intelectual	0,312	0,053
Consideração Individual	0,320*	0,047
Recompensa pelos objetivos atingidos	0,272	0,094
Gestão por exceção (ativa)	0,360*	0,024
Gestão por exceção (passiva)	-0,162	0,323
Laissez-Faire	-0,174	0,290
Esforço Extra	0,188	0,251
Eficácia	0,283	0,081
Satisfação	0,003	0,986

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

A inteligência emocional dos colaboradores participantes esteve associada à sua avaliação da liderança das suas chefias, demonstrando uma relação positiva e significativa com perceções de mais elevada influência idealizada, quer quanto aos atributos ($r = 0,355$, $p < 0,05$) quer quanto aos comportamentos ($r = 0,339$, $p < 0,05$), consideração individual ($r = 0,320$, $p < 0,05$) e gestão por exceção (ativa) ($r = 0,360$, $p < 0,05$).

PARTE III

CAPÍTULO I

1 Discussão

A fase qualitativa do presente trabalho permite enquadrar o contexto experienciado pelos participantes envolvidos na fase quantitativa, por meio dos significados que os próprios líderes que os chefiam atribuem à inteligência emocional e à liderança. À semelhança da literatura, todos os líderes participantes reconhecem e valorizam o papel da inteligência emocional no âmbito do processo social que é a liderança, referindo-se à sua preponderância para ambos os elementos da díade. Tal é consistente com a literatura sobre o tema (Humphrey, 2002), sendo este conhecimento fundamental a que as organizações orientem os seus esforços ao desenvolvimento socio emocional de todos os seus colaboradores. Esta conclusão alinha-se com a perspectiva de que a inteligência emocional encerra um aspeto fundamental no desenvolvimento de uma vantagem competitiva para as organizações (Othman, Abdullah, & Ahmad, 2008). Assim, as reflexões obtidas decorrem claramente da abordagem do capital humano como decisivo para o sucesso ou fracasso de uma organização (Chiavenato, 2004).

No discurso dos líderes participantes transpareceu claramente que, à parte as suas especificidades quanto a traços, comportamentos e atitudes, assumiam a capacidade de serem autoconscientes, empáticos, capazes de gerir relacionamentos e tolerantes à crítica como aspetos fulcrais da sua identidade enquanto liderança. Assim, independentemente da sua individualidade, todos mostraram também a sua identificação com a equipa e com os seus resultados, posicionando-os positivamente e tecendo comentários elogiosos que, não revelando capacidades técnicas e sociais ou resultados objetivos, expressam as suas capacidades de, enquanto líderes, considerarem positivamente os contributos das suas equipas e trabalhadores. Tal converge com a literatura, nomeadamente com a perspectiva de Miguel, Rocha e Röhrich (2014, p. 54), que apontam que “a liderança diz respeito a um processo cuja essência é a capacidade de influenciar os subordinados, contudo, este processo não é unidirecional pois, tanto líderes como liderados influenciam-se mutuamente. Esta perspectiva está presente em qualquer organização, independentemente da sua cultura, estratégia e fluxo relacional existente na empresa.”

A hipótese central do estudo, relativa à existência de relação entre a inteligência emocional do colaborador e a sua perceção quanto à liderança da sua chefia (**H1**), foi validada quantitativamente, tendo-se encontrado uma relação estatisticamente

significativa entre a inteligência emocional do colaborador e a sua perceção quanto à liderança da sua chefia. Este resultado reforça anteriores associações entre inteligência emocional e liderança (p. ex., Anand & UdayaSuriyan, 2010), contribuindo para o corpo de conhecimento sobre o tema na medida em que associa claramente a inteligência emocional dos colaboradores e a sua influência na perceção quanto à liderança das suas chefias.

Confirmando-se **H1**, foi ainda possível analisar a relação específica entre a inteligência emocional do colaborador e o estilo de liderança transformacional (**H1.1.1**) e transacional (**H1.1.2**) percecionado, concluindo-se que também estas duas relações eram estatisticamente significativas. Assim, colaboradores com níveis mais altos de inteligência emocional expressaram perceções mais transformacionais e transacionais quanto às suas lideranças. Quanto às dimensões que compõem ambos os tipos de liderança, foi encontrada uma relação igualmente positiva e significativa entre o nível de inteligência emocional dos colaboradores e a sua perceção quanto à influência idealizada, no âmbito da liderança transformacional, das suas chefias, quer quanto aos atributos (**H1.2.1**) quer quanto aos comportamentos (**H1.2.2**), e à consideração individual (**H1.2.5**), não se verificando quanto às restantes dimensões, o que inviabiliza a verificação de **H1.2.3** e **H1.2.4**. Foi ainda encontrada uma relação similar entre a inteligência emocional dos colaboradores e a dimensão de gestão por exceção (ativa), no âmbito da liderança transacional.

CAPÍTULO II

1 Conclusões

O interesse pela inteligência emocional tem evoluído nos últimos anos uma vez que os gestores se aperceberam que o comportamento organizacional era fortemente influenciado por uma evidente componente emocional (Agostinho, 2010). De acordo com a literatura, a inteligência emocional afeta toda a experiência de um indivíduo numa organização (Cherniss et al., 2006).

O líder de uma organização ou de uma equipa deve influenciar o comportamento das pessoas que lideram de uma forma positiva, caso contrário, cumpre verificar, quando tal não acontece, de que forma é que isso influencia os resultados ou objetivos da organização. Na verdade, a análise da inteligência emocional e da liderança numa organização, permite-nos saber onde estamos e para onde queremos ir nessa perspetiva,

de forma a melhorar a performance de quem lidera e de quem é liderado. Ou seja, conhecer as nossas limitações e trabalharmos nisso para sermos melhores é essencial.

Assim, o presente estudo permitiu enquadrar a relação entre inteligência emocional e liderança na empresa Crioestaminal, quer na perspectiva de líderes quer de seguidores, reforçando a sua associação teórica e empírica e trazendo novas reflexões a discussão. De facto, constatou-se a existência de uma relação entre a inteligência emocional e a liderança, quer no âmbito das percepções vinculadas qualitativamente pelos líderes sobre si mesmos, quer nas análises quantitativas que vincularam a associação significativa entre a inteligência emocional dos colaboradores e as suas percepções quanto à liderança das suas chefias. Tal remete para a noção de que as capacidades socio emocionais dos colaboradores são determinantes na forma como estes percebem e avaliam a liderança das suas chefias.

O reconhecimento da importância das emoções por parte das organizações é resultado de inúmeras investigações científicas (Rahim, 2002), sendo também da presente, o que reforça o reconhecimento do conceito como essencial na gestão contemporânea. A gestão emocional da equipa e dos seus membros é a capacidade que os membros têm de utilizar a sua consciência, olhando para as emoções do grupo como um todo, de forma que sejam flexíveis e assertivos numa direção positiva. Os indivíduos que se conseguem gerir desta forma são muito mais produtivos do que aquelas que não conseguem, uma vez que tiram proveito de forma adaptativa das situações, o que pode relacionar-se com a sua sobrevalorização positiva das características de liderança das suas chefias. Assim podemos concluir que uma boa gestão emocional é um fator essencial para alcançar o sucesso e um líder com inteligência emocional marca com toda a certeza a diferença sobretudo num mundo em constante mudança.

Esta é uma área com muito por investigar na medida em que a liderança e a inteligência emocional afetam a eficácia das equipas de trabalho e por sua vez os resultados das organizações. Esta eficiência vislumbra-se na dinâmica, desempenho e produtividade dos trabalhadores uma vez que, se assim não for, haverá ineficiência que se repercutirá em desânimo e desmotivação dos trabalhadores, refletindo-se na produtividade.

Em suma, ainda que a associação entre inteligência emocional e liderança seja já amplamente referida, é necessário que seja futuramente explorada de forma mais específica. De facto, sendo o presente trabalho um estudo de caso, as suas conclusões apresentam limitações claras ao contexto de que decorreram. Neste sentido, destaca-se a

necessidade por desenvolver estudos mais amplos que permitam generalizar relações e considerem, além da já analisada inteligência emocional dos líderes, o papel deste construto quando relativo aos colaboradores e o seu impacto nas suas perceções, comportamentos e atitudes. Esta é ainda uma área inexplorada sobre a qual conseguimos agora levantar algumas reflexões, mas que, com certeza, tem ainda grande potencial ao nível da análise e promoção da inteligência emocional enquanto vantagem competitiva nas e das organizações.

Referências Bibliográficas

- Agostinho, M. (2010). *Competência Emocional em Enfermeiros*. Coimbra: Formasau.
- Almeida, F. J., & Sobral, F. J. (2005). Emoções, inteligência e negociação: um estudo empírico sobre a perceção dos gerentes portugueses. *RAC*, 9(4), pp. 9-30.
- Anand, R. & Udayasuriyan, G. (2010). Emotional Intelligence and Its Relationship with Leadership Practices. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 65-76.
- Anbarassan, V. & Mehta, N. K. (2010). Importance of emotional intelligence for enhancing employee's perception on quality of working life. *Synergy*, 2, 24-42.
- Anderson, T. & Kanuka, H. (2003). *E-Research: Methods, Strategies, and Issues*. Boston: Allyn and Bacon.
- Antonakis, J. & Ashkanasy, N. & Dashborough, M. (2009). Does Leadership Need Emotional Intelligence. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261.
- Antunes, C. (2004). *As inteligências múltiplas e os seus estímulos*. Porto: Edições ASA.
- Ashkanasy, N., & Daus, C. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behaviour are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, pp. 441-452.
- Baraňano, A. (2004). *Métodos E Técnicas De Investigação Em Gestão – Manual De Apoio À Realização De Trabalhos De Investigação*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Bardin, Laurence (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual*. Toronto: Multi -Health Systems Inc.
- Bar-On, R., Handley, R., & Fund, S. (2006). The Impact of Emotional Intelligence on Performance. In V. U. Bar-On, J. G. Maree & M. J. Elias (Eds), *Educating People to Be Emotionally Intelligence* (pp. 199-210). Westport Connecticut, London: Praeger.
- Barracho, C. (2008). *Poder, Autoridade e Liderança: Uma Perspetiva Multi/Interdisciplinar*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora
- Barsade, S. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behaviour. *Administrative Science Quarterly*, 47, pp. 644-675.
- Bass, M. B. (1985). *Leadership and performance Beyond Expectation*. New York: The free Press.

- Bass, M.B. (1999). Two Decades Of Research And Development In Transformational Leadership. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, M. B., & Avolio. J. A. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture Suny – Binghamton. *Southern Public Administration Education Foundation*.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. (2000). Transformational Leadership And Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *Leadership And Organization Development Journal*, 21, pp. 157-161.
- Barros, A. J. da S.; Lehfeld, N. A. de S. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Bharwaney, G., Bar-On, R. & Mackinlay, A. (2007). *EQ and the BottomLine: Emotional Intelligence Increases Individual Occupational Performance, Leadership and Organisational productivity*. S.L: BEM Maidenhead.
- Bogdan, R.C., & Biklen, S.K. (1998). *Qualitative research in education: Na Introduction to theory and methods* (3.^a edição). Boston, MA: Allyn and Bacon
- Bolden, G. (2004). What is Leadership? *University of Exeter, Center for Leadership Studies, Research Report 1(6)*, 20-24.
- Bothwell, L. (1991). *A Arte da Liderança*. Lisboa: Editorial Presença.
- Brackett, M.A. (2004). Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour. *Personality and Individual Differences* 36 (2004), Volume 36, pp. 1387-1402.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Haroer e Row.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behaviour and outcomes: an examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 788-813.
- Cherniss, C., Extein, M., Goleman, D. & Weissberg, R. P. (2006). Emotional intelligence: What does the research really indicate. *Educational Psychologist*, 41 (4): 239-245.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2^a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: The role of organizational learning capability. *Personnel Review*, 37, 680-701
- Cláudia et al. (2004). *Gestão contemporânea de pessoas; Novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman.

- Cobêro, C., Primi, R., & Muniz, M. (2006). Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF. *Cadernos de Psicologia e Educação Paidéia*, 16(35), 337-348.
- Cooper, R., & Sawaf, A. (1997). *Inteligência Emocional na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2003). *Comportamento Organizacional e Gestão: Instrumentos de Medida*. Lisboa: Escolar Editora.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª Edição). Lisboa: Editora RH.
- Damásio, A. (2000). *O Sentimento de Si: O Corpo, A Emoção e a Neurobiologia da Consciência* (12ª Edição). Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Damásio, A. (2003). *Ao encontro de espinoza*. Mem Martins: Publicações Europa América.
- Damásio, A. (2011). *O erro de descartes: Emoção, razão e cérebro humano*. Lisboa: Temas e Debates.
- 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.
- Day, D. & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, Present and Future. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The Nature of Leadership*. (2nd ed., pp. 3-25). California: Sage Publications.
- Deluga, Ronald J. (1994). Supervisor trust building, leader-member Exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 67, 315-326
- Dias, C. (2013). *Liderança e Inteligência Emocional nas Bibliotecas Escolares*. Guarda: Instituto Politecnico da Guarda.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional Intelligence. A review evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15, pp. 341-372.
- Eisenberg, N., & Fabes, R. (1992). Emotion, regulation and the development of social competence. In M. Clark, *Review of personality and social psychology: Emotion and social behaviour* (Vol. 14, pp. 119-150). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Ejaz, S. (2011). Significance of Leadership Styles on High Performance Working System (HPWS) In Small And Medium Enterprises in Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Reseach In Business*, 3(7), 295-303.

- Ferreira, José Maria Carvalho, Neves, J., Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Feist, J.G. & Barron, F. (1996). *Emotional intelligence and academic intelligence in career and life success*. San Francisco, s.n.
- Fiedler, Fred E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiol, C.; Harris, D. & House, R. (1999). Charismatic Leadership: Strategies for Effecting Social Change. *Leadership Quarterly*, 10(3), 449-482.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas Do Processo De Investigação*. Lisboa: Lusodidacta.
- Fox, S., & Spector, P. E. (2000). Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence, and trait affectivity with interview outcomes: it's not all "G". *Journal of Organizational Behavior*, 21, 203- 220.
- Gardner, H. (2000). *Inteligência: Um conceito reformulado*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Gardner, H. 1983. *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Gardner, Fischer, D. & Hunt, J. (2009). Emotional Labor And Leadership: A Threat To Authenticity? *The Leadership Quarterly*, pp. 466–482.
- George, J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Gibson, J., Ivancevth, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2006). *Organizações - Comportamento, Estrutura e Processos* (12ª Edição). São Paulo: McGraw-Hill.
- Goffee,R.,Jones, G. (2013). Creating the best workplace on earth. *Harvard Business Review*, May, 98-106.
- Goleman, D. (1997). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas & Debates.
- Goleman, D. (1999). *Trabalhar com inteligência emocional* (3ª ed.). Lisboa: Temas e Debates.
- Goleman, D. (2006). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Sábado.
- Goleman, D. (2011). *Inteligência emocional* (16ª ed.). Lisboa: Temas e Debates
- Goleman, D., Boyatzis, R. e McKee, A. (2003). *Os Novos Líderes: a Inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Gomes, J., P., Cunha, M. & Rego, A. (2006). *Comportamento Organizacional e Gestão. 21 Temas e debates para o século XXI*. Lisboa: Editora RH.
- Goodworth, C. (1990). *Técnicas da Gestão Pessoal*. Lisboa: Editorial Presença.

- Greenockle, K. M. (2010). The New Face in Leadership: Emotional Intelligence. *Quest*, 62, 260-267.
- Hampton, D. R. (1987). *Management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Hickman, G. (1998). *Leading Organizations: Perspectives For A New Era*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2016). *Investigação por questionário* (2.^a ed). Edições Sílabo.
- House, R. J. (1977). A theory of charismatic leadership. In Hunt, James G., & Larson, L. L. *Leadership: The Cutting Edge. Carbondale* (pp. 198-207). Illinois: Southern Illinois University Press.
- Humphrey, R. (2002). The Many Faces of Emotional Leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493-504.
- Hunter, J. C. (2018). *Como tornar-se um melhor líder*. Lisboa: Marcador Editora.
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95, 54-78.
- Kanaane, R. (1999). *Comportamento humano nas organizações: O Homem Rumo ao Século XXI* (2^a ed). São Paulo: Atlas.
- Kets de Vries, M. F.R. (1989). *Prisoners of Leadership*. New York: John Wiley.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformation leaders: The full range leadership model in action. *Journal of Human Relations*, 38(1), 23-32.
- Konorti, E. (2008). The 3D Transformational Leadership Model. *The Journal Of American Academy Of Business*, pp. 10-20.
- Kotter, J. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79(11), 85-96.
- Kotter, J. (2017). *Liderar a Mudança*. Lisboa: Editora Lua de Papel
- Levinson, D. (1989). *Family Violence in Cross - Cultural Perspective*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lopes, A., & Reto, L. (1990). *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*. Lisboa: Sílabo.
- Lopes, P., & Salovey, P. (2001). Emotional intelligence and social-emotional learning: Assessing emotional intelligence and developing skills and flexibility. *The CEIC Review*, 10, 12-13.
- 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).

- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. Cambridge, Massachusetts: The Massachusetts Institute of Technology Press.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotion intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and preventive psychology*, 4, 197-208.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, & D. J. Sluyter, *Emotional Development and Emotional Intelligence* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. 2000. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), pp. 197-215
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of Emotional Intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1132- 1147.
- Mays, S. (2007). *Anchoring Careers Through Leadership and Motivation: Exploring Factors That Improve Employee Satisfaction and Retention*. Phoenix: University of Phoenix Proquest Dissertations and Theses.
- McLaurin, J. & Amri, M. (2008). Developing An Understanding of Charismatic And Transformational Leadership. *Proceedings Of The Academy Of Organizational Culture, Communications and Conflit*, 13(2), 15-19.
- Miguel, A., Rocha, A., Rohrich, O. (2014). *Gestão Emocional de equipas* (5ª Ed.). Lisboa, Lidel – Edições Técnicas.
- Moreira, P. (2019). *Inteligência Emocional – Uma abordagem prática* (3.ª ed.). Lisboa: Idioteque.
- Moscovici S. & Henry, P. (1968). Problèmes de l' analyse de contenu. In Sumpf J. (Ed.), *Revue Langages/Sociolinguistique* (Vol. 11, pp. 33-60). Paris, France: Didier/Larousse.
- Moscovici, S. (1988). *Psychologie Sociale*. Paris: Puf.
- Moses, T., & Stahelski, A. (1999). A productivity evaluation of teamwork at an aluminum manufacturing plant. *Group and Organization Management*, 24, 391-412.
- Neves, A., & Costa, R. (2012). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Nye, J. S. (2008). *The Powers to Lead*. Oxford: Oxford University Press.

- Othman, A., Abdullah, H., & Ahmad, J. (2008). Emotional Intelligence, Emotional Labour and Work Effectiveness in Service Organisations: A Proposed Model Vision. *The Journal of Business Perspective*, 12, 31-42.
- Perkins, D. (1995). *Outsmarting IQ: The emerging science of learnable intelligence*. New York: Free Press
- Pesuric, A. & Byham, W. (1996). The new look in behaviour modeling. *Training and Development*, pp. 25-33.
- Peterson, C., Park, N., & Sweeney, P.J. (2008). Group well-being: Morale from a positive psychology perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 19-36.
- Prati, L., Douglas, C., Ferris, G., Ammeter, A., & Buckley, M. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11, 21-40.
- Queiroz, M. (2014). *Inteligência Emocional – Aprenda a ser Feliz*. Porto: Porto Editora.
- Queroz, N. C., & Neri, A. L. (2005). Bem-estar psicológico e inteligência emocional entre homens e mulheres na meia-idade e na velhice. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(2), pp. 292-299
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª Ed.). Lisboa, Gradiva – Publicações.
- Rahim, M. A. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflict*. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
- Ramesar, S., Koortzen, P. & Oosthuizen, R. M. (2009). A The relationship between emotional intelligence and stress management. *SA Journal of Industrial Psychology*, 35(1), 39-48. doi: 10.4102/sajip.v35i1.443
- Rego, A. (1988). *Liderança nas Organizações: Teoria e Prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A. (2010). *Comunicação Pessoal e Organizacional – Manual de Exercícios*. Edições Sílabo. Lisboa.
- Rego, A., & Fernandes, C. (2005). Inteligência emocional: Contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 19(1-2), 139-167.
- Rego, A., P., & Cunha, M. (2003). *A essência da liderança: mudança, resultados, integridade*. Lisboa: Editora RH.
- Rego, A., P., & Cunha, M. (2013). *Liderança Positiva*. (3.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rêgo, C. C., & Rocha, N. M. (2009). Avaliando a educação emocional: Subsídios para um repensar da sala de aula. *Rio de Janeiro*, 17(62), 132-152

- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional* (9ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Roberts, R. D., Flores-Mendoza, C. E., & Nascimento, E. (2002). Inteligência emocional: Um constructo científico? *Cadernos de Psicologia e Educação Paidéia*, 12(23), 77-92.
- Robson, C. (1995). *Real World Research*. Oxford: Blackwell.
- Rosete, D. & Ciarrochi, J. (2005). EI and Its Relationship to Workplace performance Outcomes of Leadership Effectiveness. *Leadership Organizational Development*, Volume 26, pp. 388-399
- Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence. *Current directions in psychological science*, 14, 281-285.
- Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Emotional development and emotional intelligence. Educational implications*. New York, NY: Basic Books
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora
- Scott, S., & Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behaviour: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607
- Scott-Halsell, S., Shumate, S. & Blum, S. (2008). Using A Model Of EmotionalIntelligence Domains To Indicate Transformational Leaders In The Hospitality Industry. *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, 7(1), 99-113.
- Simões, A. (2000). *Como realizar uma entrevista passo-a-passo*. Recuperado em <http://www.prof2000.pt/users/folhalcino/ideias/comunica/entrevitsa.htm>
- Sobral, F., & Peci, A. (2013). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro* (2ª ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Stein, S.J. & Book, H.E. (2002). *The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Sucess*. S.L: Stoddart.
- Sternberg, R. J. (1997). The Concept of Intelligence and its role in lifelong learning and success. *American Psychologist*, 52(10), 1030-1037
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1995). *Administração. Tradução de Alves Calado* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Mc Graw Hill.

- Tesluk, P., Vance, R., & Mathieu, J. (1999). Examining employee involvement in the contexto of participative work environments. *Group and Organization Management*, 24, 271-299.
- 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.
- Tolfo, S. R. (2000). *Macro tendências de organização do trabalho e possibilidade de crescimento humano: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina*. Porto Alegre: UFRGS/PPGA.
- Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: a meta analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 71-95.
- Weber, Max. (1979). *O político e o Cientista*. Lisboa: Editorial Presença.
- Wilsey, M. (1995). Leadership and Human Motivation In The Workplace. *Quality Progress*, 28(11), 85-85.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Woyciekoski, C., & Hutz, C. S. (2008). Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(1), pp. 1-11.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Londres: SAGE.
- 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.
- Zeidner, M., Matthews, G. & Roberts, R. D. 2004. Emotional intelligence in the workplace: a critical review. *Applied Psychology: An International Review*, 53(3): 371-399.

Apêndices

Apêndice A – Guião de entrevista semiestruturada



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

INVESTIGAÇÃO DE MESTRADO EM GESTÃO

“O papel da Inteligência Emocional e a Liderança: um estudo numa organização na zona centro do país”

Mestranda: Cristela da Graça Luís

Orientador: Doutor Jorge Simões

Estamos a solicitar a sua participação num estudo sobre o papel da Inteligência Emocional e da Liderança na empresa Crioestaminal.

Este estudo tem como objetivo compreender a relação entre a inteligência emocional e a liderança, nos líderes e nos liderados, e com isto verificar o tipo de liderança praticada na vossa organização e respetivos reflexos na organização.

A sua participação é extremamente importante e toda a informação será confidencial.

janeiro 2021

ENTREVISTA N.º

Data:

Meio de realização

Dados Pessoais:

Nome:

Departamento:

Cargo:

Função:

Idade:

Género:

Habilitações literárias:

Anos exercício de função:

Questões:

1.1) O conceito de inteligência emocional pode ser definido como “ *a capacidade de a pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjuguem as faculdades de pensar; de sentir empatia e de ter esperança.*” (Goleman, 2006). O que entende por Inteligência Emocional?

1.2) Considera que a Inteligência emocional é importante para o seu desenvolvimento como líder e para o desenvolvimento dos colaboradores? Porquê?

1.3) Como gere as suas emoções perante a sua equipa?

1.4) Tem facilidade em estabelecer relacionamentos com os outros? Porquê?

1.5) Consegue criar afetos com os seus colaboradores, tanto dentro como fora da empresa? Como?

1.6) Reconhece as suas emoções e sentimentos? De que forma?

- 1.7) Considerando os seguintes atributos, ordene-os de acordo com a importância que têm para si: esforço extra, eficácia, satisfação dos colaboradores...
- 1.8) Considera-se uma pessoa autoconsciente e empática?
- 1.9) De que forma gere os seus relacionamentos em grupo?
- 1.10) Como reage perante uma crítica por parte de um liderado da sua equipa?
- 1.11) Na sua opinião, que estratégias deverá utilizar para promover o seu relacionamento com os colaboradores, se aplicável?
- 1.12) Como avalia a sua equipa de trabalho, inclusive na sua eficácia?
- 1.13) Realizou alguma formação no âmbito da Inteligência emocional? Qual? Quais os seus contributos?
- 1.14) No caso de a resposta anterior ser negativa, que formação sente necessidade de realizar, se for o caso, nesta área e que formação pensa que os colaboradores da empresa deviam realizar também nesta área?
- 1.15) Atenta a atual situação que se vivencia no País no âmbito da prevenção e controlo de infeção do Covid-19 e na sequência das determinações do Governo, de que forma avalia as dificuldades ou vantagens para a sua liderança e de que forma acha que as competências emocionais são importantes para lidar nestas alturas de crise por forma a não afetar os objetivos da empresa?

FIM!

Apêndice B - Questionário

O presente questionário insere-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão do IPT. O questionário é anónimo e confidencial, e 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. Solicita-se, por favor, que responda a todas as questões.

I

Inteligência Emocional	Com base na sua experiência e tendo em consideração a organização onde exerce funções, indique, com a ajuda da escala fornecida, em que medida está de acordo com as afirmações relativas à sua realidade.
-------------------------------	--

1	2	3	4	5	6	7
A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim

1	Quando algum amigo meu ganha um prémio, sinto-me feliz por ele	1	2	3	4	5	6	7
2	Sou indiferente à felicidade dos outros (i)	1	2	3	4	5	6	7
3	Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio	1	2	3	4	5	6	7
4	Vivo os problemas dos meus amigos como se fossem os meus problemas	1	2	3	4	5	6	7
5	Fico irritado quando me criticam – mesmo sabendo que as outras pessoas têm razão (i)	1	2	3	4	5	6	7
6	É difícil para mim aceitar uma crítica (i)	1	2	3	4	5	6	7
7	Não lido bem com as críticas que me fazem (i)	1	2	3	4	5	6	7
8	Tenho dificuldade em conversar com pessoas que não partilham os pontos de vista idênticos aos meus(i)	1	2	3	4	5	6	7
9	Quando sou derrotado num jogo, perco o controlo (i)	1	2	3	4	5	6	7

10	Consigo permanecer calmo, mesmo quando os outros ficam zangados	1	2	3	4	5	6	7
11	Reajo com calma quando estou sob tensão	1	2	3	4	5	6	7
12	Sou realmente capaz de controlar as minhas próprias emoções	1	2	3	4	5	6	7
13	Dou o melhor de mim para alcançar os objetivos a que me propus	1	2	3	4	5	6	7
14	Normalmente, encorajo-me a mim próprio para dar o meu melhor	1	2	3	4	5	6	7
15	De uma forma geral, costumo estabelecer objetivos para mim próprio	1	2	3	4	5	6	7
16	Sei bem o que sinto	1	2	3	4	5	6	7
17	De uma forma geral, tenho consciência dos meus sentimentos	1	2	3	4	5	6	7
18	Compreendo as causas das minhas emoções	1	2	3	4	5	6	7
19	Compreendo os meus sentimentos e emoções	1	2	3	4	5	6	7
20	Quando estou triste, sei quais são os motivos	1	2	3	4	5	6	7
21	Procuo compreender os sentimentos da pessoa que estou a ouvir	1	2	3	4	5	6	7
22	Consigo compreender as emoções e sentimentos dos meus amigos vendo os seus comportamentos	1	2	3	4	5	6	7
23	Empenho-me em compreender os pontos de vista das outras pessoas	1	2	3	4	5	6	7

II

Liderança	Neste grupo de questões 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

III

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

Género	F	
	M	

Anos de experiência	
----------------------------	--

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)	

Muito obrigada pela sua participação!

“Só se vê bem com o coração, o essencial é invisível aos outros”

de Antoine de Saint-Exupery

“Conhecer os outros é inteligência, conhecer-se a si próprio é verdadeira sabedoria.

Controlar os outros é força, controlar-se a si próprio é verdadeiro poder.”

Lao-Tsé, Filósofo chinês