

DM
BAST/C1

Instituto Superior de Psicologia Aplicada



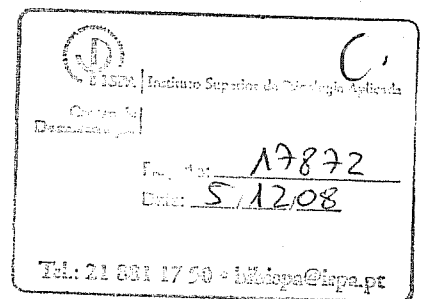
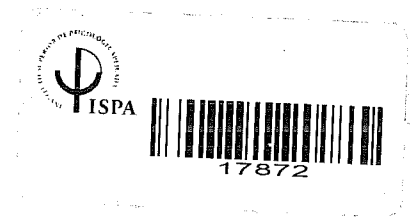
**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, LIDERANÇA E DESEMPENHO - QUAL A RELAÇÃO?
- UM CASO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL**

Cristina Maria de Campos Lopes Igrejas Bastos

Aluno nº 17180

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Comportamento Organizacional

2008



Instituto Superior de Psicologia Aplicada

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, LIDERANÇA E DESEMPENHO - QUAL A RELAÇÃO?

- UM CASO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL

Cristina Maria de Campos Lopes Igrejas Bastos

Dissertação orientada por: Prof. Doutor Jorge Gomes

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de

Mestre em Comportamento Organizacional

2008

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Prof. Doutor Jorge Gomes apresentada no Instituto Superior de Psicologia Aplicada para a obtenção de grau de mestre em Comportamento Organizacional conforme o despacho da DGES, nº 385/91 publicado em Diário da Republica 2ª série de 6 de Maio, 1991.

O que seria a realização de um trabalho desta dimensão sem um capítulo onde tivéssemos a oportunidade de apresentar toda a nossa gratidão a todos aqueles que nos são importantes e que nos ajudaram a levar a bom porto esta epopeia.

Agradeço a todos aqueles que de forma directa ou indirecta contribuíram com o seu saber, amor, dedicação e sobretudo muita compreensão. Estarão sempre no meu coração.

Muito embora nos tenham sempre ensinado que a ordem dos factores não é arbitrária, aqui é o momento de contrariar esta máxima, pois seria impossível neste momento colocar o Rossio na Rua da Betesga.

Assim gostaria de agradecer:

Ao Professor Doutor Jorge Gomes, meu orientador, o qual conseguiu com a sua persistência e constante incentivo que eu finalmente concluísse o mestrado, pela ajuda constante, pelos bons momentos, pelos *e-mails* insistentes, por estar sempre disponível, por toda a sua ajuda, o meu muito, muito obrigado.

Ao meu Director, Eng^o Carlos Ferreira, por ter permitido a realização do estudo na organização, facto sem o qual não teria sido possível a realização desta tese, o meu profundo obrigado.

A todos os meus colegas, os quais tão pronta e solícitamente me responderam à imensidão de perguntas colocadas.

Às minhas amigas,

À Alcinda Barata, que me aturou com todas as minhas dúvidas existenciais, estatisticamente falando, e que com a calma que a caracteriza me ajudou a compreender e ter segurança no meu saber.

À Carla Girão, minha amiga adorada com a qual a sorte me bafejou, o meu muito e muito obrigado, por todos os momentos de apoio e carinho, e de alguma leiturazita à mistura, sem os quais esta tarefa teria sido demasiadamente penosa.

À Isabel Vilarinho, minha guia de luz, cuja força, incentivo, protecção e determinação me conduziu a abraçar um projecto que tinha ficado relegado.

Ao Pan por toda a força, incentivo e paciência demonstrada ao longo de todo este tempo, que permitiu nos momentos de maior fragilidade e cansaço ver a luz no fundo do túnel, muito, muito obrigado, do fundo do meu coração.

À minha família de quem variadíssimas vezes tive de estar afastada, em casa enfiada no meio de livros, artigos e computador, recebendo telefonemas de incentivo, o meu obrigado, finalmente foi desta!

À minha mãe adorada, talvez a mais prejudicada com este meu regime de reclusão forçada, cujas palavras de ânimo sempre foram reconfortantes, a paciência reparadora, a força inspiradora, a sua sabedoria e o apoio incondicional. Já podemos marcar a viagem!

Finalmente, ao meu pai, minha estrelinha, onde quer que me estejas a ver, obrigado por teres inculcido em mim a força, a confiança e o espírito de luta e sacrifício necessários para a vida.

RESUMO

A Inteligência Emocional (IE) pode ser definida como a capacidade de monitorizar e destringir os sentimentos e as emoções, próprias e dos outros, utilizando a informação como guia do pensamento e da acção.

Esta característica conduz a que, em contexto organizacional, seja considerada como um aspecto a destacar uma vez que surge relacionada com o desempenho individual, associada a um determinado estilo de liderança (Bass e Avolio, 1990, cit. por Barbuto e Burbach, 2006), estilo esse que por seu turno se associa ao estimular de comportamentos de cidadania organizacional (CCO), também eles associados à IE (Pillai, Schriesheim e Williams, 1999, cit. por Boerner, Eisenbeiss e Griesser, 2007).

O presente estudo decorre da análise de 90 díades, resultantes da auto-percepção e hetero-percepção, recolhidas através da escala de Rego e Fernandes (2005) para a Inteligência Emocional, do MLQ 5X *short* para as dimensões da liderança, do *Employee Performance Questionnaire*, para os CCO, e das escalas de desempenho utilizadas na Câmara Municipal de Lisboa.

Os resultados obtidos confirmam a existência de relação entre a IE da chefia com a liderança total e com a liderança transformacional auto-percepcionada pelas chefias. Confirmando-se igualmente a relação entre a IE da chefia com o desempenho dos colaboradores no DHURS, tal como, a relação parcial entre a IE dos colaboradores com o estilo de liderança hetero-percepcionado.

Palavras-Chave: Inteligência Emocional, Liderança, Desempenho

ABSTRACT

Emotional Intelligence (EI) can be define as the ability to monitor one's own and others' feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one's own thinking and actions.

This characteristic leads to consider it as an reference aspect, in organizational context, related with individual performance and linked with a specific leadership style (Bass e Avolio, 1990, cit. by Barbuto and Burbach, 2006), which can encourage organizational

citizenship behavior (OCB), also associated with emotional intelligence (Pillai, Schriesheim and Williams, 1999, cit. by Boerner, Eisenbeiss and Griesser, 2007).

The present study follows the analysis of 90 dyads, resulting from the self-perception and hetero-perception, collected through the scale of Rego and Fernandes (2005) for emotional intelligence, the MLQ 5X short for the leadership dimensions, the *Employee Performance Questionnaire* for OCB and the performance scales used in Lisbon City Hall.

The results confirm the existence of relationship between leaders EI with total leadership and transformational leadership self-perceived. It was also confirmed the relationship between the leaders EI and the subordinator's performances in DHURS, as well as the partial relationship between subordinator's EI and the leadership style hetero-perceived.

Key Words: Emotional Intelligence, Leadership, Performance

INDÍCE

INDÍCE	4
RESUMO	9
INTRODUÇÃO	10
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	13
<i>Abordagens da IE</i>	14
<i>Instrumentos de medida da IE</i>	20
<i>Criticas à IE</i>	23
<i>Impactos e benefícios da IE</i>	24
<i>Síntese</i>	25
LIDERANÇA	26
<i>Liderança versus Gestão</i>	27
<i>Abordagens da Liderança</i>	28
<i>Abordagem dos traços e competências</i>	29
<i>Abordagens comportamentais</i>	30
<i>Abordagens situacionais/contingenciais</i>	31
<i>Liderança Carismática</i>	35
<i>Liderança Transaccional e Transformacional</i>	35
<i>Liderança Transcendental</i>	39
<i>Instrumentos de medida da liderança transaccional e transformacional</i>	39
<i>Síntese</i>	41
DESEMPENHO	43
OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	52
MÉTODO	57
<i>Caracterização da Organização</i>	57
<i>Participantes</i>	57
<i>Delineamento do Estudo</i>	63
<i>Instrumentos</i>	64
<i>Procedimento</i>	66
RESULTADOS	68
DISCUSSÃO	106
CONCLUSÃO	114
REFERÊNCIAS	116
ANEXOS	123

Lista de Quadros

QUADRO 1: Modelo de Salovey e Mayer (1997)	16
QUADRO 2: Os cinco blocos de competências de inteligência emocional (Bar-On, 1997)	18
QUADRO 3: Modelo de Goleman, Boyatzis e Mcfee, 2002	19
QUADRO 4: Modelos de competências e misto - pontos fortes e limitações	20
QUADRO 5: Sumário e comparação das características dos instrumentos de IE	21
QUADRO 6: Dimensões do instrumento de IE desenvolvido por Rego e Fernandes (2005)	22
QUADRO 7: Diferenças entre gestão e liderança	27
QUADRO 8: Diferenças entre gestores e líderes	28
QUADRO 9: Outras abordagens contingenciais	34
QUADRO 10: Componentes de liderança transaccional e transformacional	38
QUADRO 11: Versões do MLQ	41
QUADRO 12: Definições dos vários comportamentos extra-papel	46
QUADRO 13: As cinco dimensões de CCO	47
QUADRO 14: Classificação dos CCO consoante o alvo (imediate)	48
QUADRO 15: Cidadania Organizacional segundo Graham	49
QUADRO 16: As dimensões contextuais e de tarefa do desempenho	51

Lista de Tabelas

Tabela 1: Qualidade de fidelidade de uma escala	69
Tabela 2: Valores de <i>alpha</i> por dimensão da escala na amostra das chefias	71
Tabela 3: Valores de <i>alpha</i> por dimensão da escala na amostra dos colaboradores	72
Tabela 4: Valor do KMO e recomendação relativamente à Análise Factorial	73
Tabela 5: Valor KMO para a escala da IE	74
Tabela 6: Valores de K-S e Shapiro-Wilk para as chefias (IE)	75
Tabela 7: Parâmetros de Normalidade IE – Chefias	75
Tabela 8: Valores de K-S e Shapiro-Wilk para os colaboradores (IE)	76
Tabela 9: Parâmetros de Normalidade IE – Colaboradores	77
Tabela 10: Valores de <i>alpha</i> por dimensão do <i>MLQ 5X short</i> (chefias)	78
Tabela 11: Valores <i>alpha</i> por dimensão do <i>MLQ 5X short</i> (colaboradores)	80
Tabela 12: Valor KMO para o MLQ 5X	81
Tabela 13: Parâmetros de Normalidade Liderança – Chefias	81
Tabela 14: Parâmetros de Normalidade Liderança – Colaboradores	82
Tabela 15: Valores de <i>alpha</i> para o <i>EPQ</i>	83
Tabela 16: Valor KMO para a escala da EPQ	84
Tabela 17: Parâmetros de Normalidade CCO	84
Tabela 18: Valor KMO para a escala do Desempenho DHURS	85
Tabela 19: Parâmetros de Normalidade Desempenho DHURS	85
Tabela 20: Valor KMO para a escala do Desempenho Total	85
Tabela 21: Parâmetros de Normalidade Desempenho DHURS	86
Tabela 22: Valor KMO para a escala do Desempenho Organização	86
Tabela 23: Parâmetros de Normalidade Desempenho Organização	87
Tabela 24: Valores de <i>alpha</i> retirados os itens 5, 9 e 18 na amostra das chefias	88
Tabela 25: Valores de <i>alpha</i> com itens retirados na amostra dos colaboradores	88
Tabela 26: Valor KMO para a escala da IE Chefias	88
Tabela 27: Valor KMO para a escala da IE Colaboradores	89
Tabela 28: Valores de K-S e Shapiro-Wilk para as chefias (IE)	89
Tabela 29: Parâmetros de Normalidade IE – Chefias	90
Tabela 30: Valores de K-S e Shapiro-Wilk para os colaboradores (IE)	90

Tabela 31: Parâmetros de Normalidade IE – Colaboradores	91
Tabela 32: Resultados de Fidelidade das escalas	92
Tabela 33: Valores de Correlação	94
Tabela 34: Relações entre as variáveis segundo as hipóteses	94
Tabela 35: O teste t-Student para os colaboradores masculinos e femininos (IE)	104
Tabela 36: O teste t-Student para os colaboradores masculinos e femininos (Liderança)	105

Lista de Figuras

Figura 1: Distribuição dos colaboradores e chefias (género)	58
Figura 2: Distribuição dos colaboradores e chefias por faixa etária	59
Figura 3: Distribuição dos colaboradores e chefias (escolaridade)	60
Figura 4: Distribuição dos colaboradores e chefias (antiguidade na organização)	60
Figura 5: Distribuição dos colaboradores (experiência na função)	61
Figura 6: Distribuição das chefias (experiência na função)	62
Figura 7: Distribuição dos colaboradores por função	62
Figura 8: Distribuição das chefias segundo as funções	63

INTRODUÇÃO

A Inteligência Emocional (IE) tem sido, sem sombra de dúvidas, um tema que suscita grande atenção em múltiplos sectores da vida social, política, económica e empresarial (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2006).

Vários têm sido os autores que dedicaram o seu esforço à definição do constructo, à sua forma de mensuração e à sua relação com outras temáticas organizacionais, como sejam o desempenho, a liderança, a satisfação com a vida e o trabalho, entre outras.

Muitos são os factores que contribuem para o sucesso dos esforços empreendidos pelos indivíduos na sua vida pessoal e profissional (Butler e Chinowsky, 2006).

Para Salovey e Mayer (1990, cit. por Cunha et al., 2006) a capacidade do ser humano em adaptar-se e ter sucesso na vida depende da capacidade de raciocinar sobre as experiências emocionais e responder de forma adaptada às influências geradas pela razão.

A IE consiste na capacidade de raciocinar sobre as emoções e de estas gerarem o pensamento, inclui, a capacidade de perceber as emoções, aceder e gerar emoções para facilitar o pensamento, compreender as emoções e o conhecimento emocional e regular de forma reflectida as emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (Mayer e Salovey e Caruso, 2004).

Os indivíduos emocionalmente inteligentes usam a razão para compreender as emoções (próprias e dos outros) e lidar com elas, recorrendo às emoções para interpretar a envolvente e tomar decisões mais racionais.

Segundo Goleman (2004) os líderes mais eficazes têm em comum um aspecto essencial, todos possuem um elevado nível de IE, sendo esta a condição *sine qua non* da liderança eficaz, pois sem ela, mesmo que detenham toda a formação, a iniciativa, um espírito analítico e um sem número de ideias interessantes, isso não os torna *per se* um grande líder.

Alguns estudos evidenciaram uma correlação entre a eficácia da liderança e a IE (Boyatzis, 1999; Cherniss, 2001 cit. por Butler e Chinowsky, 2006), outros verificaram que os líderes com elevada IE denotam comportamentos coexistentes com a liderança transformacional, e que estes comportamentos contribuem positivamente para o sucesso da organização.

De acordo com Bass e Avolio (1990, cit. por Barbuto e Burbach, 2006) os líderes transformacionais são a força simbólica e emocional por detrás da mudança organizacional, podendo a utilização destes comportamentos relacionar-se com os líderes emocionalmente inteligentes.

Os líderes transformacionais inspiram os seus colaboradores a alcançar resultados extraordinários, fornecendo-lhes significado e compreensão, fazendo com que os colaboradores façam “mais do que é esperado que façam” (Yukl, 1989, cit. por Boerner et al., 2007).

Estes líderes alinham os objectivos e metas individuais do colaborador com os da organização, apoiando-o, monitorizando-o e tutorando-o (Bass e Riggio, 2006 cit. por Boerner et al., 2007).

Os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) podem ser classificados como comportamentos “para além das expectativas” (Bass, 1985, cit. por Hartog, Muijen e Koopman, 1997) ou comportamentos extra-papel, os quais têm demonstrado um impacto positivo na *performance* do colaborador (MacKenzie, Podsakoff e Ahearne, 1998, cit. por Hartog et al., 2007).

Enquanto a liderança transformacional enfatiza a troca social entre o líder e o colaborador, em forma de contrato psicológico, e estimula os CCO, a liderança transaccional é fundamentalmente baseada em trocas económicas (Pillai, Schriesheim e Williams, 1999, cit. por Boerner et al., 2007), sendo especificamente designada para definir e remunerar a *performance* de papel (Podsakoff, 1990, cit. por Boerner et al., 2007).

Foi com base nestes pressupostos que nos propusemos a explorar a relação entre as variáveis IE, estilo de liderança e desempenho.

Verificámos ao longo da elaboração desta tese a existência de vários estudos que avaliam a relação entre, (1) a IE do líder e o estilo de liderança, nomeadamente, a associação positiva entre uma IE elevada e uma liderança transformacional (Bass e Avolio, 1990; Boyatzis, 1999; Yukl, 1999), (2) o estilo de liderança e o desempenho dos colaboradores (papel e extra-papel), ou seja, a associação do estilo de liderança transformacional ao incentivo de CCO e outros comportamentos extra-papel (Pillai, Schriesheim e Williams, 1999, cit. por Boerner et al., 2007) e a associação do estilo de liderança transaccional aos comportamentos de papel (Podsakoff, 1990, cit. por Boerner et al., 2007).

Outro factor relevante para a escolha deste tema prendeu-se com o contexto específico onde foi recolhida a amostra, ou seja, um contexto considerado tradicionalmente como de forte hierarquização e burocratização (sector público) cuja literatura tende a associar a estilos de liderança transaccionais e que, no momento se prepara para um processo de certificação pela Qualidade, sendo expectável não só a transição para um estilo de liderança transformacional bem como o evidenciar de comportamentos extra-papel por parte dos colaboradores.

Por fim, pretendeu-se alargar o âmbito do estudo realizado por Mautner (2006) na sua tese de mestrado, tendo em consideração o estudo da liderança transaccional, os comportamentos de papel e o desempenho organizacional, bem como, contribuir com mais um estudo que enriqueça o espólio português de estudos nesta matéria.

De modo a proporcionar uma abordagem consistente, o presente trabalho encontra-se organizado em quatro capítulos.

No primeiro capítulo pretendemos apresentar para cada uma das variáveis (IE, Liderança e Desempenho) uma revisão da literatura, tendo para tal realizado uma retrospectiva histórica, dos conceitos, abordagens e instrumentos.

No segundo capítulo debruçamo-nos sobre o método, isto é, na definição dos participantes, no delineamento do estudo, nos instrumentos adoptados, nas variáveis e no procedimento.

O terceiro destina-se à apresentação e análise dos resultados obtidos, em função das hipóteses previamente definidas para este estudo.

Por último, os resultados são discutidos, tendo por base todo o corpo teórico desenvolvido no primeiro capítulo.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Abordar o tema de Inteligência Emocional (IE) implica recuarmos no tempo e compreender o quadro conceptual em que surgiu, os ajustamentos e desenvolvimentos a que foi sujeito, sendo esse o intuito a que nos propomos neste capítulo.

Para melhor nos situarmos, em primeiro lugar importa lembrar que durante séculos a mente foi concebida segundo uma divisão tripartida (Mayer e Salovey, 1997, cit. por Cunha et al., 2006) composta pela cognição (ou pensamento), o afecto (incluindo a emoção) e a motivação.

Assim, na chamada esfera cognitiva englobavam-se funções como a memória, o raciocínio, o julgamento e o pensamento abstracto, sendo a inteligência geral o aspecto de eleição utilizado pelos psicólogos para caracterizar o funcionamento de tais funções.

A esfera afectiva abarcava por seu turno, os estados afectivos, as emoções, as avaliações e outros estados dos sentimentos.

Clarificando, os estados afectivos são estados sentimentais generalizados, caracterizados pela baixa ou moderada intensidade e de mudança lenta, não estando a sua origem associada a eventos desencadeantes.

As emoções, por seu lado, são estados sentimentais de elevada intensidade e de mudança rápida, onde existe um estímulo ou objecto desencadeante, influenciando nos comportamentos e processos cognitivos dos indivíduos.

Quanto à motivação, verifica-se actualmente um consenso entre os investigadores de que a sua fonte primária são as emoções, pois despoletam, sustentam e mantêm a acção humana, conforme referiu em 2000, Salovey e colaboradores.

Segundo George (2000, cit. por Cunha et al., 2006) sabe-se hoje que os estados emocionais influenciam os julgamentos feitos pelas pessoas, o que elas conseguem recuperar da memória, as atribuições pelos sucessos e fracassos, a criatividade, o raciocínio intuitivo e dedutivo.

Mas nem sempre foi assim, aliás as organizações durante um largo período foram concebidas como espaços de racionalidade e não de afectividade, sendo os estados emocionais considerados fenómenos individuais e não acessíveis ou geríveis do ponto de vista da organização.

Tal como referiu Cunha et al. (2006), Duck em 1993 relatou que, durante séculos foi dito aos gestores e aos trabalhadores para deixarem os seus sentimentos à porta, quando na realidade se as organizações desejam que os seus colaboradores contribuam com as mentes e os corações, têm que aceitar que as emoções são essenciais para as organizações e têm que gerir sentimentos. Não importando saber se as pessoas têm ou não emoções “negativas” mas sim, saber lidar com elas.

Na concepção racionalista, fortemente apoiada nos conceitos de cognição e racionalidade, existe uma tendência para ignorar que o comportamento pode gerar e ser gerado pela emoção, ou seja, que a cognição dos indivíduos influencia e é influenciada pelas emoções.

Segundo Cunha et al. (2006) é de supor que o novo estatuto conferido às emoções tenha resultado da ascensão da IE a um estatuto de moda de gestão, mas também ao reconhecimento dos estados emocionais como tópicos de investigação relevantes.

Existe actualmente um reconhecimento de que a razão e as emoções não são incompatíveis, aliás Salovey (1995, cit. por Cunha et al., 2006) afirma que, “mesmo os investigadores cognitivamente orientados reconhecem que as emoções podem servir como fonte de informação para os indivíduos” chegando mesmo a contribuir para tomar decisões mais racionais, onde a razão pode ajudar os indivíduos a terem uma consciência mais apurada das suas emoções e a lidarem com elas de modo mais positivo/ produtivo.

Abordagens da IE

Segundo Ceitil (2006) podem ser apontados três eventos fundamentais que influenciaram a criação do conceito de IE, que são: (1) a emergência do conceito de competências como um indicador mais preciso que o quociente de inteligência (QI) para a medição da *performance* de um profissional; (2) a diminuição da importância do conceito de inteligência geral (QI) devido à emergência da teoria das inteligências múltiplas; e (3) o facto da teoria das inteligências múltiplas ter contemplado dois tipos de inteligência semelhantes ao conceito de IE, designado por inteligência intrapessoal e inteligência interpessoal (Gardner, 1983).

Não obstante se advogue, que as raízes do conceito de IE provenham do conceito de “inteligência social” inicialmente identificado por Thorndike (1920, cit. por Cunha et al., 2006), em 1983 Gardner viria a considerá-lo na sua teoria das inteligências múltiplas.

Baseando-se em evidências empíricas, Gardner (1983, cit. por Gardner, 1998) demonstrou que não possuímos apenas uma inteligência geral, mas múltiplas inteligências que incidem sobre aspectos diferentes da realidade e que são independentes. Concluindo que, todos nascem com potenciais de várias inteligências: (1) inteligência verbal ou linguística; (2) inteligência lógico-matemática; (3) inteligência cinestésica corporal; (4) inteligência espaciovizual; (5) inteligência musical; (6) inteligência interpessoal; (7) inteligência intrapessoal, estando as duas últimas na base da IE (Gardner, 1998).

Destaca a influência da inteligência interpessoal e intrapessoal para a construção do conceito de IE, definindo a inteligência intrapessoal como a capacidade de auto-avaliação e do 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.

Em 1995, Gardner acrescenta uma nova inteligência (8) a inteligência naturalista colocando a possibilidade de inclusão da nona, a inteligência existencial (Gardner, 1998).

Segundo Gardner (1998), a sua teoria assenta em duas premissas: (1) todos os seres humanos processam todas estas inteligências, (2) da mesma forma que todos divergimos quanto à nossa aparência, personalidade e temperamento, todos possuímos potenciais de inteligência diferentes.

Embora o termo IE tenha sido popularizado em 1999 com o livro de Goleman intitulado “Inteligência Emocional” o conceito foi cunhado em 1990 por Salovey e Mayer.

Os autores afirmam que a capacidade do ser humano em adaptar-se e ter sucesso na vida depende da capacidade de raciocinar sobre as experiências emocionais e de responder de forma adaptativa às influências geradas pela razão sobre as situações e problemas ligados ao passado e ao presente (Salovey et al., 1990 cit. por Cunha et al., 2006).

Assim definem IE como a capacidade de perceber e expressar emoções, de compreender e usá-las e geri-las de forma a gerar crescimento pessoal.

O espectro da definição inicial foi alargado, do *Self* para os *Outros*, assente numa vertente da inteligência social.

Segundo Salovey et al. (1990, cit. por Wakeman, 2007), a IE envolve a capacidade de monitorar e destrinçar os sentimentos e emoções, próprias e dos outros, utilizando esta informação como guia do pensamento e da acção. Percepcionam-na como uma atitude alicerçada, inteiramente, em aspectos comportamentais não-cognitivos, em vez dos tradicionais factores cognitivos que orientam o nosso pensamento.

Mayer e Salovey (1997, cit. por Mayer et al., 2004) redefinem o conceito, tendo em conta a distinção entre IE e competência emocional, considerando a IE como a capacidade de raciocinar sobre as emoções e de estas gerarem o pensamento. Inclui a capacidade de perceber emoções, aceder e gerar emoções para facilitar o pensamento, compreender as emoções e o conhecimento emocional e regular de forma reflectida as emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

O modelo de IE preconizado por Mayer e Salovey (1997, cit. por Ceitil, 2006) é composto por quatro partes (Quadro 1), sendo que cada uma representa um conjunto de capacidades, ordenadas de forma crescente de complexidade, dependendo a aquisição de uma aptidão posterior da aquisição de uma aptidão anterior.

Quadro 1 – Modelo de Salovey e Mayer (1997)

Percepção, avaliação e expressão da emoção	Facilitação emocional do pensamento	Compreender e analisar a informação emocional e aplicar o conhecimento emocional	Regulação das emoções
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade para identificar emoção em estados físicos e psicológicos; - Capacidade para identificar emoções em outras pessoas; - Capacidade para expressar emoção de forma precisa, e expressar as necessidades relacionadas com esta emoção; - Capacidade para discriminar as emoções entre precisas e imprecisas, honestas e desonestas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de redireccionar e priorizar o pensamento baseado nas emoções associadas a objectos, eventos e outras pessoas; - Capacidade para gerar ou desencadear emoções intensas para facilitar julgamentos e memórias dos eventos; - Capacidade para capitalizar as flutuações de humor para permitir a construção de diversos pontos de vista; - Capacidade de integrar as diversas perspectivas geradas pelas flutuações do humor; - Capacidade para utilizar os estados emocionais para facilitar a resolução de problemas e promover a criatividade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade para compreender como as diferentes emoções estão relacionadas; - Capacidade para perceber as causas e as consequências das emoções; - Capacidade para interpretar emoções complexas, tais como estados emocionais ambivalentes e contraditórios; - Capacidade para compreender e prever transições saudáveis entre as emoções 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade para estar aberto às emoções, tanto de prazer como de dor; - Capacidade para monitorar e reflectir sobre as emoções; - Capacidade para gerar, prolongar ou desligar-se de um estado emocional, dependendo da utilidade do julgamento da informação emocional; - Capacidade de gerar emoções em si próprio e nos outros.

Fonte: Ceitil, 2006.

Tendo sido com base neste modelo que foi criado o primeiro teste da IE (Salovey e Grewal, 2005).

Segundo este modelo, perceber, avaliar e expressar as emoções de uma forma adequada representa o aspecto mais básico da IE, pois torna possíveis todos os outros processos de informação emocional (Salovey e Grewal, 2005), o que permite responder de forma rápida e adequada às exigências do meio envolvente e das situações (Mayer et al., 1997 cit. por Ceitil, 2006).

A facilitação emocional do pensamento, consiste na capacidade de detectar as emoções para facilitar as diversas actividades cognitivas, como sejam, o pensamento e a resolução de problemas (Salovey e Grewal, 2005).

Há que não esquecer que os estados de espírito (positivos ou negativos) influenciam a percepção e a avaliação que as pessoas fazem da envolvente e conseqüentemente a forma como processam a informação, ou seja, o estado positivo facilita um estado mental intuitivo e expansivo (raciocínio indutivo) enquanto o negativo gera um estado focado nos detalhes (raciocínio dedutivo) tal como defenderam Palfai e Salovey (1993, cit. por Ceitil, 2006).

Ter capacidades neste terceiro domínio implica reconhecer que certas emoções se combinam de forma subtil e que evoluem ao longo do tempo, o que facilita o auto-conhecimento e a auto-gestão das situações desencadeadoras de determinadas emoções conforme aponta Ceitil (2006) referenciando Lazarus (1991).

Os indivíduos capazes de regulação das emoções (suas e dos outros) põem a informação e o conhecimento emocional em acção de forma apropriada e inteligente, regulam o humor (aspecto salientado por Goleman, 1999) o que lhes permite manter as emoções positivas através de uma experiência auto-reflexiva, conhecendo melhor a sua relação com a envolvente num sentido de maior bem-estar.

Neste modelo assiste-se ao explorar da relação entre a emoção e a razão, ou seja, para estes autores os indivíduos emocionalmente inteligentes são os que usam a razão para compreender as emoções (as próprias e as dos outros) e lidar com elas, e que recorrem às emoções para interpretar a envolvente e tomar decisões mais racionais.

Nesta lógica, Mayer et al. (2000, cit. por Cunha et al., 2006) defendem que a emoção torna o pensamento mais inteligente; a inteligência cognitiva auxilia o indivíduo a pensar as suas emoções e as dos outros, e que a ausência desta relação binomial torna o indivíduo emocional e socialmente incapaz.

Assim encontra-se subjacente a este modelo de IE que estas competências não podem ocorrer fora do contexto social em que operamos, isto é, para usarmos estas competências temos que ter em conta os comportamentos, considerados como apropriados pelas pessoas com quem interagimos (Salovey e Grewal, 2005).

O modelo de IE preconizado por Salovey et al. (1997, cit. por Grubb III e McDaniel, 2007), consiste no que se designa um modelo de competências.

Outro autor que dedicou a sua atenção ao estudo e conceptualização do constructo da IE foi Bar-On (1995, cit. por Wakeman, 2007)

Este tipo de modelo difere do anterior, por incorporar outros constructos não-cognitivos que podem ajudar a identificar por que razão alguns sujeitos são mais bem sucedidos que outros (Mayer, Salovey e Caruso, 2000 cit. por Wakeman, 2007).

Assim, em 1997, Bar-On designa o seu modelo de misto por se tratar de um conjunto de capacidades não-cognitivas e competências que influenciam a capacidade de ser bem sucedido ao lidar com as pressões e exigências do meio.

O modelo deste autor assenta em cinco blocos de competências de IE (Quadro 2), designadamente: (1) intrapessoal; (2) interpessoal; (3) adaptabilidade; (4) gestão do stress e (5) humor geral.

Para Bar-On (1997, 2000, 2002) a IE engloba as dimensões, emocional, pessoal e social de inteligência geral, isto é, a IE envolve a interligação das capacidades, competências e aptidões que permitem compreender a si e ao outro, relacionar-se com os seus pares e família, e adaptar-se às mudanças e desafios do meio.

Assim, assiste-se neste modelo a uma convergência de competências, com o modelo anterior, nomeadamente no que concerne com a auto-consciência emocional, a assertividade, a empatia, as relações interpessoais, a tolerância ao stress e o controlo da impulsividade (Salovey et al., 1993 cit. por Ramalho, 2005).

De modo a medir as cinco dimensões da IE, Bar-On desenvolveu um questionário de auto-descrição, o EQ-I (1997) com 133 itens, reduzindo para os 51 itens do EQ-IS em 2002 (Grubb III e McDaniel, 2007).

Quadro 2 - Os cinco blocos de competências de inteligência emocional (Bar-On, 1997)

Intrapessoais	Interpessoais	Adaptabilidade	Gestão do stress	Humor geral
- Auto-consciência emocional; - Assertividade; - Auto-estima; - Auto-realização; - Independência.	- Relações interpessoais; - Responsabilidade social; - Empatia.	- Resolução de problemas; - Realismo; - Flexibilidade.	- Tolerância ao stress; - Controlo da impulsividade.	- Felicidade; - Optimismo.

Fonte: Adaptado de Ceitil, 2006.

A versão mais popularizada da IE é sem dúvida a preconizada por Goleman, contudo, várias foram as alterações feitas desde o modelo inicial desenvolvido em 1995 em resposta às diversas críticas a que tem sido sujeito.

Assim em 1995 Goleman engloba as 25 competências de IE sob cinco dimensões: (1) conhecimento das próprias emoções; (2) gestão das emoções; (3) auto-motivação; (4) reconhecimento das emoções dos outros e (5) gestão dos relacionamentos. Em 1998 reformula para (1) auto-consciência; (2) auto-regulação; (3) auto-motivação; (4) empatia e (5) competências sociais (modelo meramente teórico).

Sendo que as três primeiras se referem à inteligência intrapessoal e as duas últimas à inteligência interpessoal, independentemente se tratar da versão de 1995 ou de 1998.

A pedra basilar da IE é a auto-consciência, é o reconhecimento de um sentimento enquanto ele decorre, pelo que, segundo Goleman (1997, cit. por Goleman, 2004) “a chave para tomar boas decisões pessoais é ouvir os sentimentos”, sendo o controlo das emoções a chave para o bem-estar emocional.

Pese embora em 2001 tenha desenvolvido uma teoria da *performance* baseada na IE, apenas em 2002, com base na experiência empírica comprovada nos estudos desenvolvidos por Goleman, Boyatzis e Mcfee, com a utilização do denominado *Emotional Competence Inventory*, descreveu a versão final do modelo, constante no Quadro 3.

Quando 3 - Modelo de Goleman, Boyatzis e Mcfee, 2002

Competência Pessoal		Competência Social	
Auto-consciência	Auto-gestão	Consciência social	Gestão de relacionamentos
-Auto-consciência emocional; -Auto-avaliação precisa; -Auto-confiança.	- Auto-controlo emocional; - Transparência; - Adaptabilidade; - Orientação para a realização; - Iniciativa; - Optimismo; - Consciencialidade.	- Empatia; - Consciência organizacional; - Orientação para o serviço.	- Liderança inspiradora; - Influência; - Desenvolvimento dos outros; - Catalisador de mudança; - Gestor de conflitos; - Trabalho em equipa e colaboração.

Fonte: Adaptado de Ceitil, 2006.

Goleman et al. reduzem assim o modelo a quatro domínios principais: (1) auto-consciência; (2) autodomínio; (3) consciência social e (4) gestão das relações, os quais agrupa em duas grandes áreas de competência, a pessoal e a social.

É importante aqui frisar que segundo este autor estas competências de IE não são talentos inatos, são habilidades que podem ser aprendidas.

Em modo de síntese, os modelos apresentados distinguem-se entre modelos de competências e modelos mistos. Assim Mayer e Salovey (1997) definem o modelo de competências como centrado na aptidão do processamento de informação afectiva e o modelo misto num constructo diverso que inclui aspectos de personalidade, capacidades de perceber, assimilar, compreender e gerir emoções, cujos pontos fortes e limitações constam do Quadro 4.

Quadro 4 - Modelos de competências e misto – pontes fortes e limitações

	Pontos fortes	Limitações
Modelo de competências	<ul style="list-style-type: none"> - Focaliza-se no modo como as emoções podem facilitar o pensamento e o comportamento adaptativo; - Baseia-se em competências; considera a IE como um tipo particular de atributos mentais, distintos dos traços e das disposições; - Tem sido alvo de validação empírica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ainda que seja empiricamente validado, o constructo é ainda recente e carece de estudos atinentes à sua validade preditiva; - Dada a sua parcimónia, e porque não inclui os resultados da IE, denota níveis de poder preditivo inferiores aos facultados pelos modelos mistos (mais amplos).
Modelo misto	<ul style="list-style-type: none"> - Inclui uma grande multiplicidade de traços e denota um largo âmbito; - Muitos dos traços nele contemplados revelam franca validade facial/aparente; - É bastante útil para a compreensão da eficácia no mundo do trabalho; - Denota elevado poder preditivo de diversas variáveis relevantes para a vida dos indivíduos e o funcionamento das organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alguns traços incorporados no modelo estão já consagrados no modelo dos “cinco grandes” da personalidade; - Pouca clareza no modo como as competências são agrupadas; - O modelo não inclui apenas traços e competências, mas também resultados da IE (e.g., construção de laços interpessoais) - É difícil discernir as fronteiras entre alguns traços.

Fonte: Cunha et al., 2006.

Instrumentos de Medida da IE

Tal como, a tipologia do conceito de IE nem sempre é coincidente, o mesmo se verifica quanto ao método de medida a adoptar. Contudo, existe segundo Cunha et al. (2006) bastante convergência entre os investigadores acerca do que é a IE - um conjunto de competências que engloba a avaliação, a expressão de emoções, o uso das emoções para facilitar as actividades cognitivas, o conhecimento acerca das emoções e a regulação das emoções.

De forma sucinta podemos identificar sobretudo três tipos de métodos (Quadro 5): (1) testes de competências; (2) questionários de auto-descrição e o (3) método dos informadores.

No método dos testes de competência, de que é exemplo o *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Teste* (MSCEIT), o indivíduo é induzido a desempenhar diversas tarefas, entre as quais resolução de problemas, que implicam haver uma resposta correcta, e portanto, reveladora de mais elevada IE. Este método apresenta como dificuldade maior, a selecção das tarefas mais pertinentes e determinar a resposta mais condizente com o conceito de IE.

Nos questionários de auto-descrição, de que é exemplo o *Emotional Quotient Inventory* (EQ-i) de Bar-On, o indivíduo é convidado a auto-descrever-se mediante resposta a diversas afirmações. Este método tem a vantagem de ser mais fácil a aplicação, com maior número de respostas, e mais barato.

O último modelo é o método dos informadores, no qual é solicitado a observadores que posicionem um determinado indivíduo relativamente a algumas afirmações (ex: *Emotional Competence Inventory*, versão 2 - ECI-2). Tem como vantagem a diminuição dos enviesamentos, mas como desvantagem ser apenas válida para comportamentos observáveis, pois sendo intrínsecas aos indivíduos, as capacidades mentais não podem ser acedidas desta forma.

Quadro 5 - Sumário e comparação das características dos instrumentos de IE

Medida de IE	Manual técnico	Modelo Teórico	Dimensões e escala de IE	Tamanho
<i>Mayer-Caruso Salovey-Emotional Intelligence Teste</i> (MSCEIT)	Mayer, Salovey e Caruso (2002)	Salovey e Mayer (1990, 1997)	Percepção emocional; Facilitação emocional; Compreensão emocional; Gestão das emoções	141 Itens
<i>Emotional Competence Inventory</i> , versão 2 (ECI-2)	Sala (2002)	Goleman (1995, 1998); Boyatzis, Goleman e Rhee (1999)	Auto-consciência; Auto-gestão; Consciência social; Competências sociais	72 Itens
<i>Emotional Quotient Inventory</i> (EQ-i)	Bar-On (2004)	Bar-On (1997)	Intrapessoal; Interpessoal; Adaptabilidade; Gestão do Stress; Estado de espírito geral	133 Itens (51 na versão reduzida EQ-iS)
<i>Emotional Intelligence Questionnaire</i> (EIQ)	Dulewicz e Higgs (1999)	Dulewicz e Higgs (1999, 2000)	Auto-consciência; Resiliência emocional; Motivação; Sensibilidade interpessoal; Influência; Intuição; Consciencialização	69 Itens

Fonte: Adaptado de McEnrue e Groves, 2006.

Rego e Fernandes (2005) desenvolveram e validaram um instrumento de medida da IE (misto) para a população portuguesa, composto por seis dimensões: (1) compreensão das emoções próprias; (2) auto-controlo perante as críticas; (3) auto-encorajamento, ou uso das emoções; (4) auto-controlo emocional; (5) empatia; (6) compreensão das emoções dos outros (Quadro 6).

Inicialmente composto por 96 itens, numa escala de 1 (não se aplica rigorosamente nada a mim) a 7 (aplica-se totalmente a mim), foi reduzido para 23 em 2005.

Foi elaborado tendo por fontes a literatura existente sobre IE, o modelo de Mayer e Salovey (1997), a interpretação semântica da literatura, a experiência e sensibilidade pessoal dos autores e 5 itens de satisfação com a vida em geral (adaptados do *Satisfaction with life Scale*, de Diener et al., 1985, cit. por Rego e Fernandes, 2005).

Quadro 6 - Dimensões do instrumento de IE desenvolvido por Rego e Fernandes (2005)

Factor	Nº It.	Mede	Correspondência com outros modelos
Autocontrolo perante as críticas	5	- Atenção às emoções próprias; - Sensibilidade às emoções dos outros; - Autocontrolo perante as críticas dos outros.	- Facilitação do pensamento (Tapia, 2001); - Percepção e expressão das emoções (Mayer e Salovey, 1997); - Autoconsciência (Boyatzis et al., 2000).
Empatia	4	- Contágio emocional e a “sintonia” do indivíduo com as pessoas com quem se relaciona.	- Pericialmente com a regulação reflexiva das emoções (Tapia, 2001); - Percepção e expressão emocional (Salovey et al., 2002).
Compreensão das emoções próprias	5	- Grau em que o indivíduo compreende os seus sentimentos e emoções, assim como as suas causas.	- Percepção, avaliação e expressão das emoções (Tapia, 2001); - Avaliação das emoções próprias (Wong e Law, 2002); - Compreensão emocional (Mayer et al., 1997).
Auto-encorajamento	3	- Uso das emoções, a capacidade de um indivíduo se automotivar e encorajar.	- Regulação das emoções (Wong et al., 2002); - Aplicação do conhecimento emocional (Tapia, 2001); - Autogestão (Boyatzis et al., 2000).
Compreensão das emoções dos outros	3	- Compreensão das emoções dos outros.	- Compreensão emocional (Mayer et al., 1997); - Avaliação das emoções dos outros (Wong et al., 2002).
Auto controlo emocional	3	- Grau em que é capaz de controlar as suas emoções em situações de forte carga emocional; - Capacidade para redireccionar e priorizar o pensamento com base em sentimentos e emoções associados.	- Utilização das emoções (Wong et al., 2002); - Utilização reflexiva das emoções (Tapia, 2001); - Gestão das emoções (Mayer et al., 1997).

Fonte: Adaptado de Rego e Fernandes, 2005.

O instrumento demonstrou uma relação positiva significativa entre as diversas dimensões da IE, bem como uma relação positiva entre todas as dimensões da IE com a satisfação na vida, sendo a mais relevante com o auto-controlo emocional (Rego e Fernandes, 2005).

Criticas à IE

O caminho para a criação da IE como um constructo autónomo foi árduo, várias foram as críticas aos modelos desenvolvidos, nomeadamente no que concerne com a aferição da autonomia desta “nova” inteligência de outros tipos de inteligências já identificados e/ou a medidas de personalidade.

Uma das críticas consiste em afirmar que a IE é uma rebuscagem da inteligência social padecendo dos mesmos problemas psicométricos.

Nesta medida, Mayer e Salovey (1993, cit. por Cobêro, Primi e Muniz, 2006) argumentam que a IE se define como a capacidade de processar informações carregadas de afecto, diferenciando-a assim da definição de inteligência social. Consideram-na como “a subcategoria da inteligência social que envolve a capacidade de monitorar os sentimentos e as emoções, tanto em si próprio como nos outros, a capacidade de estabelecer distinção entre eles, e a capacidade para utilizar esta informação na condução das suas próprias acções e pensamentos”.

Afirmam igualmente que a IE não é o oposto da inteligência geral, mas a intersecção entre ela e a emoção. Tratando-se de uma habilidade cognitiva relacionada ao uso das emoções para ajudar na resolução de problemas, sendo inadequado conceber a emoção sem a inteligência e vive versa (visão integrada da razão e emoção).

Os autores reforçam ainda a sua posição afirmando que a IE pode ser definida em termos conceptuais, isto é, pode ser medida (existem instrumentos de medida psicometricamente validados), distingue-se como vimos de outras inteligências (nomeadamente do QI) e prediz determinadas variáveis externas, como o desempenho dos indivíduos nas organizações.

Relativamente ao modelo de Goleman as críticas versam sobretudo pelo facto de, embora positiva a popularização do conceito, criou no grande público expectativas de que a IE seria a capacidade mais importante na explicação do sucesso no trabalho, sem no entanto possuir informação empírica que sustentasse a utilidade desse constructo para a previsão do desempenho.

Impacto e benefícios da IE

Não obstante todos os prós e os contra apontados, várias têm sido as matérias empíricas estudadas, sendo de salientar (1) a satisfação com a vida e o trabalho; (2) a liderança; (3) o desempenho e sucesso profissional; (4) a formação dos grupos, entre outros.

A título de curiosidade e abrindo desde já caminho para a sequência desta tese, apresenta-se seguidamente e de forma sucinta alguns destes aspectos.

Relativamente à relação IE e satisfação com a vida e o trabalho, Cunha et al. (2006) citam Wong e Law (2002), os quais notaram que a IE dos líderes se relaciona fortemente com a satisfação e empenhamento dos colaboradores.

Segundo Goleman (1998, cit. por Cunha et al., 2005) cerca de 90% das competências necessárias para uma liderança de êxito são de natureza emocional e social.

Cunha et al. (2006) afirmam que é reveladora a evidência empírica produzida pela relação IE e liderança, nomeadamente: (a) os líderes emocionalmente mais inteligentes tendem a ser mais eficazes na consecução dos objectivos do grupo/organização, assim como na satisfação e realização pessoal dos colaboradores; (b) diferentes situações de liderança requerem diferentes combinações de competências emocionais; (c) os efeitos positivos que têm vindo a ser apontados à liderança transformacional podem ser explicados, em medida considerável, pelas competências emocionais que os líderes denotam.

Já as relações entre IE e desempenho e sucesso profissional dos indivíduos, podem resumir-se em: (1) as aprendizagens de sucesso e os mais elevados desempenhos surgem da reunião sinérgica das capacidades racionais e emocionais; (2) a combinação do QI e da IE explica uma maior variação no desempenho do que apenas o QI; (3) para que a IE exerça efeitos positivos sobre o desempenho dos indivíduos, é necessário que estes disponham de um patamar mínimo de QI; (4) a IE carece da presença do QI para que possa suscitar mais elevados desempenhos.

Por último salientam, os estudos desenvolvidos por Barsade (2002) acerca do desenvolvimento emocional dos grupos os quais para além de partilharem alguns esquemas de processamento cognitivo da informação (pensamentos, ideias e memórias), também partilham emoções e estados emocionais. Ou seja os indivíduos são “indutores activos de estados emocionais”, influenciam os julgamentos, as racionalizações e os comportamentos dos outros.

Síntese

Tal como foi dado a observar no decurso deste capítulo, não existe presentemente uma uniformização do constructo IE, fruto sobretudo de uma divergência na forma como o mesmo é perspectivado (modelo de competência ou misto).

O facto de cada um dos modelos se centrar apenas em aspectos como as competências, ou, conjuga-las com outros aspectos como a personalidade e capacidades não-cognitivas, conduziu indubitavelmente ao desenvolvimento de instrumentos de medida também eles dispares.

Contribuem igualmente para esta divergência, tal como referiu Mauthner (2006), os objectivos de cada abordagem, resultantes de uma vertente científica – modo como as emoções podem facilitar o pensamento e o comportamento adaptativo, ou de uma vertente corporativa - modo como as emoções podem ser úteis para a compreensão da eficácia no mundo do trabalho.

Independentemente destas discrepâncias e críticas realizadas aos diversos modelos, podemos verificar que todos focalizam a sua preocupação no *Self* e no Outro, chegando mesmo a convergir em alguns componentes como são exemplo a auto-consciência emocional, o auto-controlo emocional e a empatia.

O impacto e benefícios da IE foram igualmente expostos, salientando-se com particular interesse para este trabalho a relação, IE e a liderança, bem como, IE e desempenho.

Assim, se atendermos à IE como a capacidade que os indivíduos possuem para se relacionar de forma assertiva e positiva com os outros, para saber gerir as suas emoções e as dos outros, existem forçosamente nestes indivíduos características como a auto-consciência, motivação, persistência, empatia, bem como, características sociais como a persuasão, cooperação, negociação e inevitavelmente a liderança. Deste modo, ao conhecer-se a si e aos outros que o rodeiam, estes indivíduos têm uma maior possibilidade de liderar de maneira eficiente e gerar resultados, isto é, serem mais eficazes.

Será pois o intuito deste trabalho determinar a relação entre a IE, a Liderança e o Desempenho.

LIDERANÇA

O tema da liderança há muito que desperta interesse e divergências no seio da comunidade científica, pelo que apresentá-lo e desenvolvê-lo constitui, simultaneamente, uma tarefa árdua e aliciante.

A vastidão de conceitos associados, as múltiplas definições do tema, passando pela prolífera taxionomia de abordagens e estilos, é o caminho que nos propomos realizar.

Propor uma definição una de liderança é algo difícil, pois no geral tem havido pouco consenso em fazê-la, isto é, em criar uma definição que seja suficientemente específica para que seja útil e simultaneamente genérica para que possa abarcar pessoas com características tão díspares entre si.

Em regra, as diversas definições concebem a liderança como um papel no qual um indivíduo tem a capacidade de influenciar os outros.

Segundo Teixeira (1998), liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo.

De forma mais elaborada Yukl (1998, cit. por Cunha et al., 2006) define liderança como um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, 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.

A importância da liderança na gestão das organizações é fundamental, chegando mesmo a confundir-se liderança com gestão, pois tal como defende Teixeira (1998), o sucesso de um gestor mede-se fundamentalmente pela sua capacidade em conseguir influenciar e encorajar os seus colaboradores a atingir elevados níveis de desempenho, tendo em conta os recursos, as capacidades e a tecnologia disponíveis.

Contudo, nem todos os líderes são gestores e de igual forma, nem todos os gestores são líderes.

Liderança versus Gestão

Comummente percebemos uma certa confusão na distinção entre os conceitos de liderança e gestão, relacionado não somente com o senso comum, como em parte pela própria literatura (Moreira e Lucena, 2005).

Tal como ressaltam Cunha et al. (2006), é comum fora dos círculos de investigação presumir-se que a liderança é um processo mais emocional e “quente” sendo a gestão, mais racional, “fria”, calculista, eficiente, procedimental, imitadora e reactiva.

Cunha et al. (2006) apoiam a sua consideração na assunção de Hughes et al. (1996) para os quais os líderes são carismáticos e inspiradores, tomam riscos, são dinâmicos e criativos, sabem lidar com a mudança, são visionários – enquanto os gestores são mais racionais, trabalham mais com a “cabeça” do que com o “coração”, lidam com a eficiência, o planeamento, os procedimentos, o controlo e os regulamentos.

Várias são as teses que estabelecem a diferença entre as funções, gestão e liderança, Quadro 7.

Quadro 7 - Diferenças entre gestão e liderança

Autor	Gestão	Liderança
Bennis e Nanus (1985)	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar; - Os gestores são pessoas que sabem o que devem fazer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderar consiste em exercer influência, guiar, orientar; - Os líderes são as pessoas que sabem o que é necessário ser feito.
Rost e Smith (1992)	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento de autoridade; - É feita por gestores e subordinados e envolve a coordenação de pessoas e recursos; - Reflete os propósitos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Influência de relacionamento; - É feita por líderes e seguidores que procuram mudanças reais na organização; - As mudanças reflectem os propósitos mútuos de líderes e seguidores.
Kotter (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Consiste em manter o sistema actual em funcionamento através do planeamento, orçamento, organização, recursos humanos, controlo e solução de problemas; - Capacidade de lidar com a complexidade, introduzindo ordem e consistência em questões básicas de administração. 	<ul style="list-style-type: none"> - Associado ao desenvolvimento de visão e estratégias; - Capacidade de levar as pessoas a atingir os objectivos almejados, mesmo considerando os obstáculos impostos pelo alto grau de mudança ambiental.

Fontes: Cunha et al., 2006; Moreira e Lucena, 2005.

Apesar das funções de líder e gestor se relacionarem, a condição existente entre ambos é de complementaridade e não de similaridade, embora ambas sejam necessárias para a sobrevivência das organizações.

No que respeita à questão de líder e gestor serem conciliáveis no mesmo indivíduo, mais uma vez as opiniões divergem. Assim, autores como Zaleznik (1997, cit. por Cunha et al., 2006) defendem que gestores e líderes são pessoas que divergem quanto à motivação, quanto à história pessoal e quanto à forma de pensar e de agir.

Por outro lado, House e Aditya (1997, cit. por Cunha et al., 2006) alegam que os gestores podem ser líderes, e vice-versa. Os gestores tornam-se líderes proporcionando visão, direcção, estratégia e inspiração às suas unidades organizacionais, e comportando-se de maneira que reforce a visão e os seus valores inerentes.

No Quadro 8, apresenta-se um breve resumo destas diferenças entre gestores e líderes.

Quadro 8 - Diferenças entre gestores e líderes

Gestores	Líderes
Dedutivos	Indutivos
Estático	Dinâmico
Preferência pela estabilidade	Preferência pela mudança e risco
Rendem-se à situação	Procuram agir sobre a situação
Administram	Inovam
Questionam-se sobre o como e o quando	Questionam-se sobre o quê e o porquê
Têm perspectivas de curto-prazo	Têm perspectivas a longo-prazo
Imitam	São originais
Inserem-se num sistema fechado e composto de regras	Inserem-se num sistema que prima pela abertura e imaginação
As competências de gestão podem ser ensinadas/aprendidas	As competências de liderança não podem ser ensinadas/aprendidas

Fontes: Cunha et al., 2006; Moreira e Lucena, 2005.

Abordagens da Liderança

Falar e compreender a liderança implica obrigatoriamente efectuar uma retrospectiva histórica sobre o tema, atender à evolução e conceitualização dos três vectores actualmente aceites, isto é: (1) o líder; (2) os colaboradores; (3) a situação.

Ao longo dos tempos, nem todas as abordagens teóricas da liderança enfatizaram o carácter tridimensional do processo. Na verdade, as denominadas abordagens universais,

geralmente concentravam-se apenas numa única dimensão, as abordagens de interação em duas e apenas algumas comportavam as três dimensões supra citadas.

Este nosso percurso levar-nos-á desde a concepção da liderança focada exclusivamente no líder, nas suas características, na dicotomia líder *versus* não-líder, passando à questão fundamental “o que é que torna um líder eficiente?”.

Como já anteriormente foi referido, são inúmeras as tipologias existentes, contudo, existem quatro grandes áreas (1) abordagem dos traços; (2) abordagens comportamentais; (3) abordagens situacionais; (4) abordagem da liderança carismática e transformacional.

Abordagem dos traços e competências

Esta abordagem reflecte a ideia dos estudos iniciais, até aos anos 40 do século passado, assente na assumpção dos grandes homens, ou seja, de que o líder nasce com habilidades inatas, inexplicáveis e incompreensíveis.

A valorização das qualidades pessoais do líder, conduz a uma visão de que a liderança é uma qualidade da natureza do indivíduo não podendo ser aprendida, não interessando a forma como os traços se co-relacionavam nos indivíduos, apenas a mera soma das características pessoais do líder.

Estes estudos, tal como refere Bryman (2004 cit. por Moreira e Lucena, 2005) tentaram distinguir os líderes dos não-líderes, entre os líderes eficazes e os ineficazes, através de aspectos como: (1) os traços físicos (estatura, aparência), (2) as características da personalidade (auto-estima, estabilidade emocional, autoconfiança, sensibilidade interpessoal, conservadorismo, introversão, extroversão); (3) aptidões/ habilidades específicas (inteligência, fluência verbal).

Segundo Cunha et al. (2006) esse entusiasmo foi arrefecido quando Stogdill (1948) concluiu que os indivíduos não se tornam necessariamente líderes (nem são necessariamente eficazes) devido à posse de uma determinada combinação de traços.

Assim de acordo com Stogdill (1974, cit. por Avolio, 2007) a liderança é uma relação que existe entre pessoas numa situação social, e aquelas que são líderes numa situação não são necessariamente líderes noutras situações.

A incapacidade destas teorias em explicar convenientemente a liderança e o aparecimento dos líderes levou os investigadores a procurarem novas vias, sendo uma delas, o estudo do comportamento dos líderes.

Abordagens Comportamentais

A génese das abordagens comportamentais remonta ao período entre os anos 40 e 60, altura em que alguns pesquisadores se debruçam simplesmente sobre o que fazem os gestores e outros procuram investigar os comportamentos que distinguem os líderes eficazes dos ineficazes.

Contrariamente à abordagem anterior, a abordagem comportamental focaliza no comportamento do líder, sendo a liderança percebida como algo que deriva do comportamento deste, podendo ser passível de ser aprendida ao longo do tempo.

Os programas de pesquisa, em contexto real, desenvolvidos na *Ohio State University* e na *University of Michigan*, permitiram identificar duas grandes categorias de comportamento: (1) orientação para a tarefa (grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos colaboradores, tendo em vista o alcance dos objectivos); (2) orientação para as pessoas/relacionamento (grau em que o líder age de modo amistoso e apoiante, e se preocupa com os colaboradores e com o respectivo bem-estar).

A grande contribuição destes e outros estudos foi a criação das denominadas “teorias universais”, que presumem a existência de um melhor estilo de liderança para todas as situações.

A abordagem de Likert (1961, cit. por Cunha et al., 2006) é sem dúvida a mais emblemática. Defensor da gestão participativa, apoiando-se fortemente na comunicação, propôs quatro tipos de liderança (autocrático explorador, autocrático benevolente, consultivo e democrático/ participativo). Segundo este modelo, a eficácia (produtividade e satisfação do pessoal) progride à medida que as organizações mudam dos sistemas autocráticos para os participativos.

O espectro de tipos de liderança propostos vão desde, (a) um estilo caracterizado pela desconfiança nas relações superior – subordinado, decisões centralizadas no topo, sistema de “motivação” assente no medo e nas ameaças, comunicação predominantemente vertical e descendente; (b) ao extremo oposto, um estilo caracterizado por total confiança superior - subordinados, descentralização decisória, motivação assente predominantemente nas recompensas, na participação e no envolvimento, comunicação em todos os sentidos.

Outro modelo que se baseou nos estudos supra citados foi o de Blake e Mouton, desenvolvido em 1964 (cit. por Teixeira, 1998).

Este modelo, que consiste numa matriz bidireccional, ou seja, que cruza as orientações para as tarefas com as orientações para as pessoas, resultou na identificação de cinco estilos essenciais 9.9 Integrador; 9.1 Autocrático; 5.5 Intermédio; 1.9 Simpático; 1.1 Anémico, sendo o estilo 9.9 considerado o mais eficaz.

O modelo apresenta duas versões que divergem no modo como presumem que as duas orientações se relacionam, isto é, a aditiva e a multiplicativa.

Na versão aditiva, cada orientação tem efeitos independentes na eficácia de liderança: (a) a orientação para as pessoas resulta em maior satisfação e empenhamento dos colaboradores e suscita mais forte espírito de equipa; (b) a orientação para as tarefas origina melhor compreensão das exigências do papel, melhor coordenação dos colaboradores e utilização mais eficiente dos recursos. Na versão multiplicativa, as duas orientações interagem, cada uma facilitando os efeitos da outra. As pesquisas contudo têm apresentado resultados inconclusivos.

Yukl (1999) acrescenta mais uma categoria às já existentes orientações para a tarefa e para o relacionamento, que consiste nos comportamentos orientados para a mudança. Segundo o autor, estas três categorias comportamentais são fundamentais para a maioria dos líderes, pese embora, possam existir combinações específicas dependendo das particularidades ambientais.

Começa-se pois a desenhar a importância da envolvente e o papel que o colaborador possa desempenhar no processo de liderança.

Abordagens Situacionais/ Contingenciais

Com o desenrolar dos tempos e dos estudos efectuados, verificou-se ser necessário atender à importância da variável situação, ou seja, na abordagem contingencial ao mesmo tempo que o meio ambiente passa a ser uma das preocupações centrais das organizações, tudo passa a ter um carácter relativo e decorrente das relações específicas entre a organização e o meio (Moreira e Lucena, 2005).

As teorias designadas de situacionais ou contingenciais, não abandonam necessariamente a procura de características significantes no líder (Tannenbaum et al., 1972) mas partem do suposto que o comportamento mais apropriado para o líder depende das situações ou circunstâncias concretas em que o líder se encontra (Teixeira, 1998).

Segundo Avolio (2007) as contingências podem ser consideradas internas ou externas, ou seja, as qualidades pessoais do líder, a experiência dos colaboradores, a personalidade dos colaboradores, o sexo, a motivação – internas; e o contexto, a estratégia, a tecnologia, a estrutura organizacional, as tarefas, o clima, etc. - externas.

A liderança é uma transacção entre uma pessoa investida de posição de autoridade e o ambiente social. O modo como o estilo, a capacidade e o *background* do líder contribuem para o desempenho é fortemente contingente do controlo e da influência que a situação suscita (Fiedler, 1996 cit. por Cunha et al., 2006).

Um dos modelos mais importantes, desta abordagem, foi o denominado modelo contingencial descrito por Fiedler (1967), o qual integra três elementos: (1) o estilo de liderança medido através do instrumento LPC (“*least preferred coworker*”); (2) o desempenho do grupo também tomado como sendo a eficácia do líder; (3) a favorabilidade da situação que consiste na relação entre os estilos e a eficácia.

De acordo com esta teoria, são três os factores que determinam se uma situação é favorável ou desfavorável ao líder: (a) a relação líder/colaborador (o grau de aceitação do líder pelos colaboradores); (b) a estrutura da tarefa; (c) a posição de poder do líder (determinada pela sua autoridade formal ou pelo grau de influência sobre as recompensas, punições, etc.).

O modelo sugere que, em situações de baixa e elevada favorabilidade, os líderes mais orientados para as tarefas são mais eficazes do que os orientados para o relacionamento. Quando a situação é moderadamente favorável, ocorre o inverso.

Como qualquer outro, este modelo, tem as suas limitações, mas igualmente o mérito de ajudar a eliminar as ideias de que a capacidade de liderança é inata, bem como, que possa existir o melhor estilo de liderança independentemente das circunstâncias.

O mesmo autor desenvolve juntamente com os seus colaboradores em 1987, a teoria dos recursos cognitivos (TRC), na qual salienta a importância da inteligência e experiência como critérios de relevância na selecção de um líder.

Salientam que o desempenho do grupo é determinado pela interacção complexa entre dois traços do líder (experiência e inteligência), um tipo de comportamento do líder (liderança directiva) e dois aspectos da situação (stress interpessoal e natureza da tarefa do grupo).

A teoria é explanada em três proposições, resumidas por Cunha et al. (2006) do seguinte modo: (1) a inteligência do líder contribui para o desempenho do grupo quando o

líder é directivo, a tarefa é complexa e os colaboradores necessitam de ser orientados para executarem devidamente as tarefas. Se a tarefa é simples e rotineira, os colaboradores sabem como actuar, pelo que a inteligência do líder não é pertinente e a liderança directiva é inconsequente; (2) a incerteza e o stress interpessoal moderam as relações entre a inteligência e o desempenho do grupo. Os líderes inteligentes fazem melhores planos e tomam decisões de melhor qualidade apenas quando o nível de stress é baixo. Quando o stress é elevado pode interferir na capacidade de processamento da informação e tomada de decisão, pelo que a inteligência não proporciona qualquer vantagem; (3) o stress proporcionado também modera a relação entre a experiência do líder e o desempenho do grupo. Sob condições de elevado stress, os líderes experientes são mais eficazes dos que os inexperientes, mas o inverso ocorre quando o stress é baixo.

Segundo Teixeira (1998), Hersey e Blanchard desenvolveram em 1988 uma teoria situacional da liderança, baseados na ideia de que o estilo de liderança mais eficaz varia de acordo com a maturidade dos colaboradores e com as características da situação.

A teoria utiliza como dimensões, relativas ao comportamento do líder, a orientação para as tarefas e a orientação para o relacionamento (semelhante às de Blake e Mouton), das quais resultam quatro estilos de liderança.

O conceito chave da teoria consiste no nível de maturidade dos colaboradores (no cargo e psicológica), tendo como cerne o facto de os líderes terem de ajustar o seu estilo comportamental ao nível de maturidade dos colaboradores. Ou seja, quanto maior o nível de maturidade do colaborador, menor o controlo sobre as actividades e o grau de comportamentos de relação por parte do líder.

Este modelo é criticado sobretudo pela sua reduzida fundamentação teórica, pela ambiguidade na definição do conceito de maturidade e por ignorar outras variáveis situacionais (Hughes et al., 1996, cit. por Cunha et al., 2006).

O modelo normativo da tomada de decisão, inicialmente desenvolvido por Vroom e Yetton em 1973 e desenvolvido em 1988 por Vroom e Jago, coloca segundo Teixeira (1998) o acento tónico no grau de participação que os colaboradores devem ter na tomada de decisões para que estas sejam mais eficazes.

Para esse efeito o líder tem ao seu dispor cinco procedimentos decisórios (decisão autocrática; o líder procura informação nos colaboradores, depois decide sozinho; o líder consulta, individualmente os colaboradores, mas decide sozinho; o líder consulta o grupo mas

decide por si; decisão concordante com a opinião do grupo), os quais deve usar em diferentes circunstâncias se pretende tomar decisões mais eficazes em função de quatro critérios: (a) a qualidade da decisão; (b) a aceitação da decisão; (c) os custos da decisão; e (d) o desenvolvimento dos colaboradores.

Segundo Cunha et al. (2006) o modelo apresenta fraquezas como sejam pressupor que todos os líderes são capacitados para usar cada uma das cinco modalidades decisórias, bem como, o facto de os líderes que aderem às actuações decisórias ao modelo tomarem decisões mais eficazes não significa que sejam globalmente mais eficazes.

A título ilustrativo apresentamos outros exemplos de teorias e modelos, claramente sistematizados por Mauthner (2006), no Quadro 9.

Quadro 9 - Outras abordagens contingências

Teorias	Enquadramento	Descrição	Críticas
Teoria caminho – objectivos (House, 1974)	É o mais sofisticado dos modelos contingências. Tem raiz na teoria motivacional das expectativas. Refere-se a como o líder influencia as percepções dos colaboradores em relação aos objectivos pessoais, relacionados com o trabalho e aos laços entre ambos. Líder eficaz é o que apoia os colaboradores através de caminhos que conduzem a benefícios para os próprios e para a organização.	Papel do líder é indicar os objectivos a serem atingidos e os pressupostos que devem ser mantidos no processo e como eliminar obstáculos no caminho. As pessoas esperam que os líderes as suportem em atingir os objectivos através do caminho da gratificação. Líderes podem adoptar 4 estilos básicos: - Directivo: Diz o que fazer e como; Define regras e horários; - Apoiante: Foca-se em estabelecer boas relações com colaboradores e nas suas necessidades; - Consulta os colaboradores e permite a sua participação na tomada de decisão; - Orientação para êxito: Promove objectivos desafiantes e procura modos de alcançar melhorias e bons desempenhos.	Deficiências conceptuais e metodológicas; Assenta nas premissas de racionalidade da teoria das expectativas mas não tem em conta aspectos da motivação como as emoções; Assume o princípio do auto-interesse e desconsidera os CCO; As categorias de liderança propostas são demasiado abrangentes; Não considera situações de elevado stress e incerteza; Não explicita os meios pelos quais o líder pode afectar variáveis moderadoras.
Substitutos de Liderança (Kerr e Jermier, 1978)	Defende que devido à existência de variáveis pessoais, organizacionais e da tarefa/cargo, a liderança hierárquica pode por vezes não ter qualquer impacto.	Descreve os líderes como figurativos podendo substitutos de liderança substituir a influência do líder. Líderes passam a ter pouco impacto no comportamento dos colaboradores. São 4 as variáveis que podem ser substitutos de liderança: - Elevado nível de conhecimento e experiência dos colaboradores; - Indiferença dos colaboradores às recompensas; - Tarefas repetitivas e rotineiras; - Tarefas intrinsecamente atraentes e satisfatórias.	Efeito dos substitutos podem variar com o tipo de organização; Existem outros possíveis substitutos não contemplados; Elaboração pouco precisa da natureza dos efeitos moderadores dos substitutos sobre a diade líder-eficácia.

Fonte: Mauthner, 2006.

Liderança Carismática

A teoria da liderança carismática teve a sua origem em Weber (1947, cit. por Yukl, 1999) para descrever a forma como os colaboradores atribuem qualidades extraordinárias (carisma) ao líder.

Esta forma de influência é baseada, não na tradição nem numa autoridade formal, mas nas percepções dos colaboradores, ocorrendo quando estes, perante situações de crise, detectam as qualidades excepcionais e a visão radical de algum indivíduo e se dispõem a segui-lo por acreditarem na sua capacidade de vencer tais crises.

Segundo Yukl (1999) as diversas teorias descrevem a liderança carismática em termos da influência do líder sobre os colaboradores e o tipo de relação que emerge da díade líder/colaborador. Quanto aos comportamentos centrais, variam consoante a teoria e por vezes as diversas actualizações da mesma.

Para Cunha et al. (2006), é hoje comumente aceite a concepção que pugna pela interacção complexa de cinco elementos: (a) uma pessoa com extraordinário dom e qualidades; (b) uma crise social ou situação de desespero; (c) uma visão radical ou conjunto de ideias promissoras de uma solução para a crise; (d) um conjunto de colaboradores atraídos pelo dom do líder e crentes no seu poder excepcional e visão radical; (e) a validação do dom extraordinário da pessoa e da visão radical através de sucessos reiterados na gestão das crises percebidas.

O tema da liderança carismática aparece igualmente mencionado nos trabalhos desenvolvidos no âmbito da liderança transformacional, nomeadamente, com Bass (1985, cit. por Yukl, 1999) quando propõe o carisma como um componente da liderança transformacional.

Liderança Transaccional e Transformacional

A liderança tem sido um tópico de grande importância entre as ciências sociais durante décadas, contudo o seu renascimento parece surgir acompanhado pela aceitação da distinção entre a liderança transaccional e a transformacional (Hartog et al., 1997).

Muitas têm sido as teorias desenvolvidas a cerca da liderança transaccional e transformacional desde que Burns (1978) desenvolveu pela primeira vez os conceitos, na sua análise sobre a liderança política. De acordo com Burns (1978, cit. por Washington, 2006) a

liderança transformacional ocorre quando os líderes e os colaboradores se relacionam entre si de uma forma mútua que os conduz a níveis mais elevados de motivação e moralidade; a liderança transaccional consiste num processo de troca, onde o líder reconhece as necessidades dos colaboradores e define processos que vão ao encontro das necessidades destes e às expectativas do líder.

A liderança transaccional ou instrumental, pode ser benéfica em muitas organizações, contudo, em momentos de mudança acelerada, torna-se insuficiente e incompleta em relação a aspectos expressivos da organização, uma vez que não dedica a atenção necessária a aspectos essenciais como sejam a cultura de mudança e inovação.

Outros aspectos descorados por estas perspectivas são a visão e missão de certos líderes que contribuem para a mudança da organização. Assim a liderança expressiva é considerada equivalente à liderança transformacional.

Os líderes transformacionais obtêm elevados níveis de motivação e trabalham a moralidade, o que provoca mudanças de objectivos, necessidades e desejos dos colaboradores.

Para Burns, estas duas formas de líderes encontram-se em pólos opostos de um contínuo, o que significa que se excluem mutuamente, ou seja, os líderes são distintamente transformacionais ou transaccionais.

Os conceitos de Burns tiveram particular impacto na teoria da liderança transformacional de Bass (1985, cit. por Barbuto e Burbach, 2006), que em contraste os considera duas dimensões separadas.

Assim, aos estudos originais de Burns, Bass (1985, cit. por Barbuto e Burbach, 2006) acrescenta três componentes de liderança transformacional: carisma, estimulação intelectual e consideração idealizada, ao que adicionou, a motivação individualizada (Bass e Avolio, 1990). Em 2003, substitui o termo carisma por influência idealizada (Antonakis, Avolio e Sivasubramanian, 2003 cit. por Barbuto e Burbach, 2006).

Os dois tipos de liderança são perspectivados por Bass (Cunha et al., 2006) como processos distintos, embora complementares, podendo o líder recorrer a ambos em diferentes situações, admitindo o seu uso simultâneo/complementar.

Para Bass, a liderança transformacional depende da liderança transaccional mas não o inverso, podendo a primeira ser considerada um caso especial da transaccional, pois ambas estão relacionadas com o atingir das metas (Hartog et al., 1997).

Segundo o autor, a liderança transaccional envolve a atribuição de recompensas aos colaboradores em troca da sua obediência, fruto do reconhecimento por parte do líder das necessidades e desejos dos seus colaboradores, clarificando-lhes como podem satisfazê-las em troca da execução das tarefas e do desempenho.

A liderança transformacional é definida em termos dos efeitos sobre os colaboradores, ou seja, estes sentem confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder e dispõem-se a executar comportamentos extra-papel. O líder pode obter esses efeitos por três vias: (a) torna os colaboradores mais conscientes da importância dos objectivos; (b) induz-os a transcenderem os seus auto-interesses em prol do grupo ou da organização; (c) activa as suas necessidades de mais elevada ordem.

De acordo com Bass (1997, cit. Por Mandell e Pherwani, 2003) os líderes transformacionais obtêm níveis mais elevados de sucesso no trabalho, são promovidos com maior frequência, obtêm melhores resultados financeiros e são percebidos pelos seus colaboradores com maior satisfação e eficácia, comparativamente aos transaccionais.

Bass define-a como a liderança que aumenta a *performance* dos colaboradores, que promove o desenvolvimento individual dos membros de um grupo ou organização, que estabelece elevada confiança nos mesmos e que enfatiza a atenção nas questões chave da organização, sendo por tal a mais eficaz em períodos de fundação organizacional e de mudança e a transaccional em períodos de evolução lenta e ambientes estáveis.

O modelo de Bass distingue como já foi mencionado, dois tipos de liderança, transformacional e transaccional (Quadro 10), com diferentes componentes, os quais ao longo do tempo foram sujeitos a revisões e adaptações.

Quadro 10 - Componentes da liderança transaccional e transformacional

Tipos	Componentes	Explicação
Transformacional	Influência idealizada (carisma)	O líder adopta comportamentos que activam fortes emoções nos colaboradores, suscitam a confiança e identificação destes com ele, influenciam os seus ideais e os aspectos “maiores do que a vida”.
	Liderança inspiracional	O líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos colaboradores, actua como um modelo de comportamentos, instila optimismo.
	Estimulação intelectual	O líder estimula nos colaboradores 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.
	Consideração individualizada	O líder atende às necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes <i>feedback</i> , delega-lhes responsabilidades.
Transaccional	Recompensa contingente	O líder clarifica ao colaborador o que este deve fazer para ser recompensado pelo esforço.
	Gestão por excepção activa	O líder monitoriza o desempenho dos colaboradores e adopta acções correctivas se eles não alcançarem os padrões estabelecidos.
	Gestão por excepção passiva	O líder aguarda que os problemas ocorram para que, então, sejam tomadas acções correctivas.
	Liderança <i>laissez-faire</i> (não-liderança)	O líder praticamente abstém-se de tentar influenciar os colaboradores.

Fonte: Cunha et al., 2006.

Muitos autores descrevem conceitos similares à liderança transformacional, como a liderança carismática, inspiracional ou visionária (Bryman, 1992, cit. por Yukl, 1999), pelo que um dos aspectos conceptuais de maior relevância consiste em saber até que ponto a liderança transformacional e a liderança carismática são similares e compatíveis (Yukl, 1999).

Enquanto algumas teorias minimizam as diferenças e tornam-nas equivalentes (House e Shamir, 1993 cit. por Yukl, 1999), ou até mesmo as consideram incompatíveis (Yukl, 1994), Bass (1985) propõe que o carisma (designado de influência idealizada) seja um componente necessário na liderança transformacional, ressaltando que o líder pode ser carismático mas não ser transformacional.

A ideia de que o carisma é uma componente essencial da liderança transformacional tem porém sido contrariada, por algumas pesquisas (Yukl, 1999) que sugerem que os gestores de equipas e organizações eficazes raramente são vistos como super-humanos pelos pares e colaboradores.

Segundo Yukl (1999) a ambiguidade e falta de consistência usada nos termos dificulta a comparação das lideranças transformacionais e carismáticas, colocando mesmo a questão

que se ambas são similares então deveriam ser integradas numa única teoria. Contudo, o autor verifica diferenças no padrão de comportamentos associados a cada um dos tipos de liderança, pelo que afirma que as teorias da liderança carismática e transformacional contribuem para o nosso entendimento da eficácia de liderança, mas a sua singularidade e contributo foram exagerados.

Liderança transcendental

A designação de liderança transcendental foi recentemente introduzida por Cardona (2000), podendo segundo Cunha et al. (2006) ser considerada uma forma extrema de autenticidade transformacional onde os colaboradores dos líderes transcendentais não são motivados apenas pelas motivações intrínsecas e extrínsecas, estão antes impelidos a identificarem-se com uma “causa” e a transcenderem os seus auto-interesses, seja em prol da organização, dos colegas ou da sociedade. Agem pois, de modo altruístico e transcendental em resposta a um líder que é íntegro, empenhado e competente.

Estes colaboradores não aguardam apenas que o líder lhes transmita orientações transaccionais, antes tomam a iniciativa de pro-agir quando consideram que isso é importante para o líder e para a organização. Adoptam comportamentos de cidadania organizacional, denotam empenhamento e lealdade, procuram dirimir construtivamente os conflitos, manifestam a sua discordância e denunciam situações perversas sempre que considerem que assim pugnam pelo bem da organização e dos colaboradores (Cardona, 2000; Sanders III et al., 2003, cit. por Cunha et al., 2006).

Instrumentos de medida da liderança transaccional e transformacional

De forma a medir o conceito de liderança transformacional, Bass (1985, cit. por Felfe, Heinitz e Liepmann, 2005), desenvolveu o principal e mais reconhecido instrumento, o *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, o qual é composto por um espectro de comportamentos do líder (Bass e Avolio, 1994) que vão desde a não liderança até à liderança transaccional e transformacional.

O MLQ original (Bass, 1985 cit. por Bass, 1997) resultou do produto de declarações de executivos, da literatura sobre o carisma e reforço contingente, onde os 141 testemunhos foram classificados por 11 juízes em liderança transformacional e transaccional. O MLQ foi

aplicado a oficiais da marinha americana, tendo-lhes sido solicitado que se pronunciassem, numa escala de 0 (nunca) a 4 (sempre) quanto ao comportamento dos seus superiores.

Assim, os estudos (Bass, 1985; Bass e Avolio, 1993) demonstraram que testemunhos transformacionais poderiam ser classificados em quatro componentes interligados, (1) influência idealizada (carisma); (2) motivação inspiracional; (3) estimulação intelectual e (4) consideração individualizada, e os transaccionais em (a) recompensa contingente; (b) gestão por excepção activa; (c) gestão por excepção passiva e finalmente o componente de não liderança (liderança *laissez-faire*).

Desde a sua versão original (Bass, 1985), o MLQ sofreu várias revisões e adaptações, como se destaca a renomeação do carisma na subdivisão de influência idealizada atributo e influência idealizada comportamento, assim como, a divisão da gestão por excepção em activa e passiva (Avolio, Bass e Jung, 1999, cit. por Rowold, 2005).

O MLQ 5X *short* é um instrumento standardizado, composto por 45 itens, numa escala de 0 a 4, construído para aceder aos comportamentos de liderança transformacional e transaccional do líder (Bass e Avolio, 2000; Avolio e Bass, 2004 cit. por Rowold, 2005).

O MLQ 5X *short* encontra-se traduzido em diversas línguas e de aplicação em contexto cooperativo e académico. Oferece uma gama completa de avaliação de comportamentos de liderança agrupados em (1) liderança transformacional – influência idealizada (atributo); influência idealizada (comportamento); motivação inspiracional; estimulação intelectual e consideração individualizada; (2) liderança transaccional - recompensa contingente e gestão por excepção activa; (3) passivo/evitamento - gestão por excepção passiva e *laissez-faire*; (4) resultados da liderança - esforço extra; eficácia e satisfação.

No Quadro 11, apresenta-se uma retrospectiva histórica da evolução do instrumento MLQ.

Quadro 11 - Versões do MLQ

Versão do MLQ			Liderança transformacional					Liderança transaccional			
Autor	Ano	Versão	Ila	Ilc	MI	EI	CI	RC	GEa	GEp	LF
Bass	1985	I		X		X	X	X		X	
Bass e Avolio	1990	5R		X	X	X	X	X		X	X
Bass e Avolio	1993	5X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bass e Avolio	1995	5X short		X	X	X	X	X	X	X	X
Bass e Avolio		6 short	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Felfe 2002¹.

Síntese

Tal como frisámos no início deste capítulo, a liderança foi e será sempre um tema emblemático no seio das ciências sociais e do comportamento organizacional.

O seu trajecto foi longo e diversificado, pretendendo sempre responder a uma questão simples “o que torna um líder eficaz?”.

Várias foram os modelos e teorias apresentados, desde a focalização no líder passando pelas interações líder/ colaborador, sendo de destacar a liderança transformacional.

Uma vasta e extensa pesquisa demonstra que os líderes que exibem comportamentos de liderança positiva, como seja a estimulação intelectual, a consideração idealizada, a motivação inspiracional e a influência idealizada, obtêm uma melhor *performance* dos colaboradores, esforço, satisfação e eficácia organizacional (Lowe, Kroek e Sivasubramaniam, 1996 cit. por Barbuto e Burbach, 2006).

Para Bass e Avolio (1990) os líderes transformacionais são a força simbólica e emocional por detrás da mudança organizacional, podendo a utilização dos comportamentos transformacionais relacionar-se com os líderes emocionalmente inteligentes.

Nesta perspectiva Goleman (1998, cit. por Mandell e Pherwani, 2003) afirma que os líderes mais eficazes possuem níveis mais elevados de IE, tendo esta, um papel de extrema importância nos níveis mais elevados da organização.

Existem razões para supor uma forte ligação entre a liderança emocionalmente inteligente e a liderança positiva, na medida em que esta desenvolve traços como o

¹ Ila-Influência Idealizada atributo; Ilc- Influência Idealizada comportamento; MI- Motivação Inspiracional; EI- Estimulação Intelectual; CI- Consideração Individualizada; RC- Recompensa Contingente; GEa- Gestão por excepção activa; GEp- Gestão por excepção passiva; LF- *Laisser-faire*

optimismo, a autoconfiança, a compaixão, a IE, a lealdade e a honestidade (Tombaugh, 2005, cit. por Barbuto e Burbach, 2006).

Assim, os líderes transformacionais processam múltiplos tipos de inteligência, como sejam, a social e a emocional, essenciais à capacidade do líder para inspirar os colaboradores e promover as relações (Bass, 1990 cit. por Mandell e Pherwani, 2003).

Alguns autores sugerem que, as pessoas emocionalmente inteligentes sentem-se mais seguras da sua capacidade de controlar e influenciar os acontecimentos do dia-a-dia, e por tal fomentam um *focus* individual, estimulam intelectualmente e motivam os colaboradores, aspectos consistentes com as facetas da liderança transformacional (Barling, Slater e Kelloway, 2003 cit. por Brown e Moshovi, 2005).

George (2000, cit. por Cunha et al., 2006) defende que os líderes detentores de competências de IE podem (1) desenvolver um sentido colectivo dos objectivos/visão e do modo de alcança-los; (2) instilar nos colaboradores o conhecimento e o reconhecimento da importância das actividades de trabalho; (3) suscitar e manter o entusiasmo, a confiança, o optimismo e a cooperação; (4) encorajar a flexibilidade na tomada de decisão e na mudança; (5) estabelecer e manter uma expressiva identidade organizacional.

Tendo em conta a afirmação de Yukl, 1999 cit. por Cunha et al. (2006) há razões para pensar que a liderança transformacional, visionária e baseada em valores deve uma parcela da sua existência e efeitos às “qualidades” emocionais dos líderes.

Tendo em conta a existência de relação entre os comportamentos de liderança positiva (transformacional) e uma melhor *performance*, bem como, entre este tipo de liderança e as “qualidades” emocionais dos líderes, pretendemos verificar no nosso estudo estas mesmas relações.

DESEMPENHO

A menção, em termos do senso comum, do termo desempenho, projecta-nos imediatamente para duas realidades, o carácter individual (desempenho individual) e o carácter organizacional (desempenho organizacional), ambos associados à avaliação e aos resultados.

Katz (1964, cit. por Smith, Organ e Near, 1983) identificou três tipos de comportamentos base essenciais para o funcionamento de uma organização, (1) os colaboradores devem ser induzidos a entrar e permanecer no sistema; (2) devem levar a cabo papéis específicos de forma confiável (cumprindo ou ultrapassando os *standards* de desempenho); e (3) devem ser inovadores e espontâneos para além do prescrito para os seus papéis, pelo que uma organização que dependa somente de comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil.

Qualquer serviço depende diariamente de uma infinidade de actos de cooperação, ajuda, sugestões, gestos de boa vontade, altruísmo e outras instâncias a que podemos apelidar de comportamentos de cidadania.

Os comportamentos de cidadania englobam uma dimensão de funcionamento individual e de grupo a que Roethlisberger e Dickson (1964, cit. por Smith et al., 1983) designaram cooperação, o que segundo os autores difere de produtividade.

Para os autores, a produtividade é vista como uma função formal da organização (ex: estrutura de autoridade, especificação de papeis, tecnologia) – a lógica dos factos, enquanto a cooperação se refere a actos que servem melhor o propósito da gestão – manutenção do equilíbrio interno.

Enquanto a cooperação diz respeito à espontaneidade dos gestos pro-sociais da acomodação diária do indivíduo às necessidades de trabalho dos outros (ex: colegas, superiores e clientes de outros departamentos), fruto da organização informal, – lógica do sentimento, a produtividade (ou eficiência) é determinada pela estrutura formal ou económica da organização.

Para Smith et al. (1983) os comportamentos de cidadania são importantes pois lubrificam a máquina social da organização.

Nos estudos teóricos e empíricos, o desempenho individual tem sido visto tendo em conta duas dimensões: o desempenho de papel e o desempenho extra-papel (Borman e Motowidlo, 1993; Van Dyne, Cummings e McLean Parks, 1995, cit. por Bergeron, 2007).

Desempenho papel

As organizações absorvem recursos, utilizam-nos para criar/transformar produtos ou serviços, e trocam esses produtos ou serviços por novos recursos, com os quais continuam o seu ciclo produtivo. O cerne deste ciclo é designado por “núcleo técnico organizacional” e integra dois tipos de actividades: (1) algumas contribuem directamente para esse núcleo; (2) outras têm um contributo menos directo, embora fundamental para que o núcleo técnico funcione eficaz e eficientemente.

As descrições formais dos cargos tendem a enfatizar estes dois tipos de actividades. Trata-se de actividades identificadas pela análise de funções, que se focalizam nas tarefas e estimam a sua importância, frequência, tempo dispendido, etc.

O desempenho de papel, também designado de desempenho de tarefa, envolve comportamentos directamente e indirectamente relacionados com a missão da organização, sendo os comportamentos encontrados nas descrições de funções e por isso específicos da função (Borman et al., 1993; Van Dyne et al., 1995, cit. por Bergeron, 2007).

Assim, o desempenho na tarefa pode ser definido como a “eficácia com que os incumbentes dos cargos levam a cabo actividades que contribuem para o núcleo técnico, seja directamente através da implementação de uma parte do seu processo tecnológico, seja indirectamente proporcionando-lhes os materiais ou serviços necessários” (Borman e Motowidlo, 1997 cit. por Rego, 2001).

Contudo, os indivíduos contribuem para a eficácia organizacional através de modos que ultrapassam as actividades prescritas para os seus cargos, podendo ajudar ou prejudicar a prossecução dos objectivos organizacionais fazendo coisas que não estão directamente relacionadas com as suas principais funções, mas que são importantes porque modelam o contexto organizacional (Rego, 2001).

Desempenho extra-papel

Katz e Kahn (1966, cit. por Bateman e Organ, 1983) notaram que em diversas ocasiões o funcionamento organizacional depende de comportamentos supra-papel (comportamentos não prescritos ou requeridos antecipadamente para uma determinada

função), os quais lubrificam a máquina organizacional não sendo no entanto inerentes à noção tradicional de desempenho de tarefa.

O desempenho extra-papel, é um tipo de desempenho individual que envolve comportamentos que suportam a organização mas que não são usualmente encontrados na descrição da função (Organ, 1988, cit. por Bergeron, 2007).

Segundo Van Dyne et al. (1995, cit. por Rego, 2001) o comportamento extra-papel é o comportamento discricionário que ultrapassa as expectativas de papel existentes, e que beneficia a organização e/ou é levado a cabo com essa intenção.

Assim, segundo os autores, para ser considerado extra-papel é necessário que, (a) o comportamento seja voluntário, não seja formalmente prescrito ou faça parte dos deveres formais inerentes ao cargo, nem contratualmente recompensado, não podendo a sua omissão ser formalmente penalizada; (b) a acção do colaborador deve ser intencional, agindo activamente para levar a cabo o comportamento; (c) o acto deve ser, numa perspectiva organizacional, positivo, não podendo ser penalizador da eficácia da organização e (d) o comportamento deve ser desinteressado, ou seja, o actor deve actuar para benefício de alguém ou alguma coisa que não ele próprio.

A necessidade de distinção entre estes dois constructos (papel e extra-papel) não é consensual entre os investigadores pois, a sua aplicação a um comportamento específico varia segundo as características particulares do observador e do actor, aspectos relacionais e características dinâmicas, o que confere ao comportamento extra-papel uma característica dinâmica e relacional que sugere que a diferença entre ele e o comportamento de papel deve ser avaliada na perspectiva de cada contexto particular (Rego, 2001).

Ao longo da literatura vários têm sido os autores e os constructos que definem comportamentos extra-papel, assim no Quadro 12 encontram-se sistematizados os constructos mais popularizados.

Quadro 12 - Definições dos vários comportamentos extra-papel

Constructos	Definição	Alguma literatura ilustrativa
Comportamentos de cidadania organizacional (CCO)	Comportamentos discriminatórios, não directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, não exigidos formalmente pelo papel ou descrição do cargo, e que, agregadamente, promovem o funcionamento eficaz da organização.	Smith et al. (1983); Organ (1988, 1990 a 1997); Van Dyne e tal. (1995); Organ e Ryan (1995); Podsakoff e tal. (1997)
Comportamentos pró-sociais	Comportamentos levados a cabo por um membro de uma organização, dirigidos a um indivíduo, grupo ou organização com o qual interage enquanto desempenha o seu papel organizacional, com a intenção de promover o bem-estar desse indivíduo, grupo ou organização.	Brief & Motowidlo (1986); Puffer (1987); George & Bettenhausen (1990)
Denúncia	Denúncia pelos membros organizacionais de práticas ilegais, imorais ou ilegítimas sob controlo dos seus empregadores, junto de partes potencialmente capazes de tomarem acções susceptíveis de prevenir, evitarem ou penalizarem tais práticas.	Naer & Miceli (1985, 1995); Martin (1992); Miceli & Near (1994)
Dissensão baseada em princípios	Protesto e/ou esforço para para mudar o status quo organizacional devido a uma objecção de consciência relacionada com uma pratica ou política da organização.	Graham (1986)
Espontaneidade organizacional	Comportamentos extra-papel que são executados voluntariamente e que contribuem para a eficácia organizacional: 1. Ajuda aos colegas de trabalho; 2. Protecção da organização; 3. Apresentação de sugestões construtivas; 4. Auto-desenvolvimento; 5. Difusão da reputação organizacional.	George & Brief (1992); George & Jones (1997)

Fonte: Cunha et al., 2006.

Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)

O comportamento de cidadania organizacional (CCO) é provavelmente, o comportamento extra-papel mais conhecido e pesquisado, tendo as suas origens na proposta de Barnard (1938, 1968, cit. por Rego, 2001) segundo a qual é indispensável para as organizações a “vontade de cooperar” dos seus participantes.

O termo CCO foi pela primeira vez cunhado por Bateman e Organ (1983, cit. por Bergeron, 2007), sendo a sua definição tradicional assente em três pontos-chave: a discricionariedade (comportamento que não é prescrito pelo papel ou descrição de funções), a não recompensa (comportamento que não é directa ou formalmente recompensado pelo sistema de recompensa da organização) e a eficácia (Organ, 1988).

Organ (1988, cit. por Organ, 2000) define os CCO como os comportamentos discricionários, não directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização.

A identificação das dimensões comportamentais que compõem o CCO é outro aspecto que não tem reunido o consenso dos diversos autores.

Em 1983 Smith e col. (cit. por Rego, 2001), identificaram duas primeiras dimensões (1) o altruísmo, que respeitava a comportamentos directa ou indirectamente dirigidos para a ajuda a pessoas específicas em situações cara-a-cara, e (2) a obediência geral (posteriormente designada de conscienciosidade), assumidamente mais impessoal, respeitava a comportamentos que não proporcionam ajuda imediata a qualquer pessoa específica, mas que, indirectamente, ajudam os outros actores envolvidos no sistema.

Mais tarde, viriam a juntar-se a estas, a virtude cívica, proposta por Graham (1986), tal como, a cortesia e o desportivismo sugeridas por Organ (1988), as quais compõem as cinco dimensões mais frequentemente encontradas na literatura (Quadro 13).

Quadro 13 - As cinco dimensões de CCO

Dimensões	Caracterização	Exemplos
Conscienciosidade	Comportamentos que permitem ao indivíduo levar a cabo as suas obrigações formais de um modo que ultrapassa o normalmente esperado.	- Tem uma assiduidade acima do normal; - Cumpre regras e regulamentos mesmo que ninguém veja; - (Não) gasta o tempo de trabalho e os recursos organizacionais para tratar de assuntos pessoais.
Desportivismo	Comportamentos reveladores de que o indivíduo evita queixas excessivas perante os problemas.	- (Não) gasta o seu tempo a queixar-se de assuntos triviais; - (Não) expressa ressentimento perante mudanças na organização; - (Não) se focaliza sistematicamente no que corre mal.
Virtude cívica	Comportamentos que revelam envolvimento e participação responsável na vida política da organização.	- Executa tarefas não requeridas, mas que beneficiam a imagem da organização; - Participa em reuniões a que não está obrigado, mas que são importantes para a organização; - Mantém-se a par dos assuntos da organização.
Altruísmo	Comportamentos que têm efeito de ajuda numa pessoa específica com um problema ou tarefa organizacionalmente relevante.	- Ajuda as pessoas que estiveram ausentes; - Ajuda que tem sobrecarga de trabalho; - Presta ajuda aos membros mais recentes na organização.
Cortesia	Comportamentos que visam prevenir a ocorrência de um problema.	- É cauteloso com actos que possam afectar os postos de trabalho de outras pessoas; - (Não) abusa dos direitos dos outros; - Considera o impacto das suas acções sobre as outras pessoas.

Fonte: Adaptado de Cunha et al., 2006; Rego, 2001.

Os CCO foram igualmente classificados quanto ao seu *focus* na organização por Williams e Anderson (1991), em, os CCO focalizados na organização (semelhante à obediência ou conscienciosidade) e que a beneficiam directamente *versus* os focalizados no

indivíduo (semelhante ao altruísmo) e que beneficiam indirectamente a organização, cujos exemplos se expressam no Quadro 14.

Quadro 14 - Classificação dos CCO consoante o alvo (imediate)

Categorias	O “bom cidadão organizacional”
CCO dirigidos à organização	<ul style="list-style-type: none"> - Tem uma assiduidade acima do normal; - Informa com antecedência as faltas ao trabalho; - Adere às regras informais destinadas a manter a ordem; - Não se serve dos recursos da empresa para uso pessoal.
CCO dirigidos aos indivíduos	<ul style="list-style-type: none"> - Ajuda os colegas que estiveram ausentes ou que têm trabalhos difíceis a realizar; - Disponibiliza-se para ouvir os problemas dos colegas; - Passa informação aos colegas.

Fonte: Cunha et al., 2006.

De modo a ultrapassar a dificuldade de delimitação entre o comportamento de papel e o extra-papel Graham (1991, cit. por Rego, 2001) atenta que se a cidadania cívica inclui todos os comportamentos positivos dos cidadãos relevantes para a comunidade, por extensão, a cidadania organizacional passa a ser concebida como um conceito global que inclui todos os comportamentos organizacionalmente relevantes. Passando a englobar, (1) o comportamento papel; (2) o comportamento extra-papel e funcionalmente relevante e (3) todas as formas de comportamento político (como a participação organizacional responsável) ignoradas pelos estudos anteriores sobre cidadania, cuja síntese consta do Quadro 15.

A Graham junta-se Van Dyne et al. (1994, cit. por Rego, 2001) emergindo cinco dimensões de cidadania, resultantes do desdobramento da categoria “participação” em três tipos (a) Social; (b) Advocatória e (c) Funcional.

Segundo Van Dyne et al. (1994), a nova medida enriquece a compreensão da cidadania, pois vai para além dos actos “simples, de ajuda e cooperativos”, incluindo comportamentos mais desafiadores e orientados para a mudança.

Quadro 15 - Cidadania Organizacional segundo Graham

Categorias	Caracterização	Exemplos de comportamentos típicos
Obediência organizacional	Aceitação da necessidade e desejabilidade de regras e regulamentos racionais que governam a estrutura organizacional, as descrições de funções, e as políticas de pessoal	- Respeito pelas regras e instruções; - Pontualidade; - Atitude responsável na gestão de recursos organizacionais.
Lealdade organizacional	Identificação e devoção à organização e seus líderes (transcendendo os interesses paroquiais dos indivíduos, grupos de trabalho e departamentos)	- Defesa da organização perante ameaças externas; - Contributos para a boa reputação da organização; - Cooperação com outros em ordem a servir os interesses comuns.
Participação organizacional	Interesse pelos assuntos das organizações, guiado pelos padrões de virtude, validado pela vontade de estar bem informado, e expresso através do envolvimento completo responsável no governo organizacional	- Presença em reuniões sem que tal seja exigido; - Partilha de opiniões e ideias; - Capacidade para “dar más notícias”; - Apoio de perspectivas impopulares, de modo a combater o groupthink (Janis, 1971).

Fonte: Graham, 1991; Dyne et al. (1994) cit. por Rego, 2001.

Dada a falta de consenso acerca da dimensionalidade dos CCO, Podsakoff et al. (2000) ao identificarem cerca de 30 “formas potencialmente diferentes” de cidadania patentes na literatura, constataram que as mesmas podem ser analisadas à luz de sete grandes dimensões: (A) comportamento de ajuda, (B) desportivismo, (C) lealdade organizacional, (D) obediência organizacional, (E) iniciativa individual, (F) virtude cívica e (G) auto-desenvolvimento.

A tudo isto acresce a noção de que os contextos culturais podem interferir nas concepções acerca do que é ou não CCO (Lam et al., 1999, cit. por Rego, 2001), e que as dimensões de cidadania podem ser contingentes do país/ cultura em que os estudos são realizados (Farh et al., 1997, cit. por Rego, 2001).

Desempenho Contextual

As dificuldades de delimitação conceptual e de distinção entre os CCO e outros comportamentos extra-papel suscitaram alguma insatisfação com a definição original, derivando daí uma proposta da autoria de Organ (1997), no sentido de retirar do conceito a necessidade dos CCO serem extra-papel.

Face à evidência empírica acumulada e algum criticismo, Organ (1997) deixou cair os dois primeiros atributos enunciados da definição original de CCO, mantendo-se apenas o da eficácia.

Considerando que, os indivíduos também contribuem para a eficácia organizacional executando acções que não estão directamente relacionadas com as suas principais funções, mas que são importantes porque modelam o contexto organizacional que suporta as actividades e processos de tarefa, surgiu a necessidade de reconceptualização, e o constructo que mais se lhe afigurou reflectir esta redefinição foi o desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Motowidlo e tal., 1997, cit. por Organ, 1997).

Segundo Borman e Motowidlo (1993, 1997 cit. por Coleman e Borman, 2000) o desempenho contextual define-se em cinco dimensões, as quais se encontram expressas no Quadro 16.

No entender de Organ (1997), o desempenho contextual diferia da noção de cidadania organizacional, relativamente ao facto de os comportamentos não terem de ser extra-papel (discricionários) e desprovidos de recompensas directas e garantidas.

Segundo o autor, a grande vantagem de conceber os CCO em termos de desempenho contextual é a de que “deixamos de necessitar de minúsculas linhas delimitativas que nos permitam saber se uma dada contribuição comportamental é ou não parte integrante do cargo, ou se é ou não extra-papel. E também não precisamos de ficar preocupados com a recompensa adicional recebida pelo indivíduo que deu tal contributo, nem com a forma por ela assumida, nem mesmo com o momento da sua recepção (Organ e Paine, 1999, cit. por Rego, 2001).

A diferença entre os CCO tradicionalmente concebidos e o desempenho contextual advém do facto de este não ser necessariamente extra-papel nem não-recompensado. A sua qualidade definidora essencial é o seu carácter “não-tarefa”, a sua contribuição para a manutenção e intensificação do contexto de trabalho. Admite-se que possa estar ligado às expectativas explícitas do que constitui o comportamento de papel apropriado, e que possa suscitar proveitos oriundos do sistema de recompensa formal devido aos efeitos que tem nas avaliações de desempenho (Organ, 1997).

Desde a reformulação do conceito, o qual o torna sinónimo do desempenho contextual, o CCO comparado com o desempenho de tarefa tem menos probabilidades de ser considerado como um requisito formal do cargo ou uma prescrição do papel - é visto pelo executante como menos susceptível de conduzir a recompensas proporcionadas pelo sistema formal.

As principais dimensões do desempenho de tarefa e do desempenho contextual encontram-se representadas no Quadro 16.

Quadro 16 - As dimensões contextuais e de tarefa do desempenho

Domínios do desempenho	Categorias/ tipos
Desempenho de tarefa	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades que contribuem directamente para o núcleo técnico; - Apoio ao (contributo indirecto para) o núcleo técnico (prestação de serviços e manutenção do núcleo técnico).
Desempenho contextual	<ul style="list-style-type: none"> - Persistência com entusiasmo e esforço-extra quando necessário para executar com sucesso as próprias tarefas; - Voluntariado para levar a cabo tarefas que não fazem, formalmente, parte do próprio cargo; - Ajuda e cooperação com os outros; - Cumprimento das regras e procedimentos organizacionais, mesmo quando isso é pessoalmente inconveniente; - Apoio e defesa dos objectivos organizacionais.

Fonte: Cunha et al., 2006.

Desempenho Organizacional

Assistimos hoje a transformações importantes no mundo do trabalho, novas formas de organização surgem e a natureza existente modifica-se. Observamos o desaparecimento de empregos permanentes e, simultaneamente, o aparecimento de novas tecnologias e formas inovadoras de organização do trabalho. Ao mesmo tempo que milhares de pessoas sofrem pela falta de emprego, outras sofrem pelo facto de terem que trabalhar excessivamente.

O trabalho representa um valor importante, exerce uma influência considerável sobre a motivação dos colaboradores e também sobre a sua satisfação e produtividade (Herzberg, 1980, Hackman e Suttle, 1977 cit. por Júnior, 2006).

Os problemas de desempenho representam uma parte importante das preocupações dos gestores. Apesar dos esforços investidos nas actividades de controlo, vários problemas de produtividade persistem, fazendo os gestores acreditarem que o desempenho depende das decisões e dos comportamentos daqueles que realizam o trabalho e daqueles que são responsáveis pela gestão da sua progressão.

A avaliação do desempenho organizacional ou dos resultados é sempre condição indispensável de renovação e inovação organizacional.

A avaliação pode ser entendida em diferentes ópticas; na perspectiva dos problemas; na perspectiva dos resultados obtidos ou produtos realizados e na perspectiva dos custos. As quais se associam a três tipos complementares de indicadores; (1) de impacto ou efeito sobre o sistema objecto, incidindo sobre os problemas ou necessidades; (2) da eficácia da acção

efectivamente realizada, comparando resultados obtidos com objectivos previstos; (3) de eficiência comparando o valor atribuível aos resultados com os recursos consumidos na sua realização (Neves, 2002).

Ketchum e Trist (1992, cit. por Júnior, 2006) acreditam que os problemas de desempenho organizacional dependem da organização do trabalho e do grau de correspondência entre as características das pessoas e as características das actividades desempenhadas. O princípio que guia a organização do trabalho é o de modificar os comportamentos de tal forma que, gradualmente, os colaboradores sejam conduzidos a desenvolver atitudes positivas em relação às funções executadas, à empresa que os emprega e a eles próprios. É o comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz.

Sabe-se hoje que os ambientes organizacionais, são progressivamente instáveis e voláteis, pelo que as organizações necessitam de dispor de flexibilidade suficiente para poderem lidar com tais contingências. Os comportamentos espontâneos, cooperativos e inovadores (sejam eles mais ou menos discricionários, recompensados ou não) dos membros organizacionais representam um potencial de resposta que as organizações necessitam de fomentar (Rego, 2001).

Objectivos e Hipóteses de Investigação

Vivemos hoje num mundo, social e profissional em constante relacionamento com os outros, caracterizado por uma crescente incerteza e turbulência da envolvente.

A capacidade do ser humano em adaptar-se e ter sucesso na vida depende, segundo Salovey et al. (1990), da capacidade de raciocinar sobre as experiências emocionais e de responder de forma adaptada às influências geradas pela razão sobre situações e problemas ligados ao passado e ao presente.

A IE envolve então a capacidade de monitorar e destrinçar os sentimentos e as emoções, próprias e dos outros, utilizando esta informação como guia do pensamento e da acção.

Assim se atendermos à IE como a capacidade que os indivíduos possuem para se relacionar de forma assertiva e positiva com os outros, isso implica que possuam

características como auto-consciência, motivação, persistência, empatia, tal como, características sociais como a persuasão, cooperação, negociação e liderança.

Deste modo coloca-se a hipótese:

Hipótese 1: Existe uma relação entre a IE do líder e o estilo de Liderança (auto-percepcionado).

Para que um líder exerça uma influência idealizada nos seus colaboradores, é importante que tenha auto-consciência das suas emoções e dos seus valores, demonstre fortes convicções nas suas crenças e mantenha um elevado nível de auto-confiança. É igualmente necessário que compreenda as necessidades emocionais das pessoas com quem colabora.

As pessoas emocionalmente mais inteligentes sentem-se mais seguras da sua capacidade de controlar e influenciar os acontecimentos do dia-a-dia, a estimular intelectualmente e a motivar os colaboradores, aspectos consistentes com as facetas da liderança transformacional (Barling, Slater e Kelloway, 2003, cit. por Brown e Moshavi, 2005).

Bass e Avolio (1990) chegam mesmo a associar os comportamentos transformacionais a líderes emocionalmente inteligentes. Assim, coloca-se a hipótese:

Hipótese 1.1 - Existe uma relação positiva entre a IE do líder e a liderança transformacional (auto-percepcionada).

Alguns estudos evidenciam que o mesmo líder pode, em diferente modo e intensidade, apresentar comportamentos de liderança transaccional e transformacional, como forma de complementaridade (Howell e Avolio, 1993).

Hartog et al., 1997, referem que para Bass a liderança transformacional depende da liderança transaccional, mas não o inverso, nesta medida surge a questão de qual a relação entre este estilo de liderança e a IE.

Hipótese 1.2 - Existe uma relação positiva entre a IE do líder e a liderança transaccional (auto-percepcionada).

A liderança transaccional baseada na recompensa contingencial é colocada na base de negociação entre o líder e o colaborador relativamente ao que o colaborador receberá se

atingir o nível de *performance* negociado. Os comportamentos do líder baseados neste tipo de recompensa podem afectar positivamente a satisfação e *performance* dos colaboradores (Hunt e Sschuler, 1976; Klimoski e Hayes, 1980; Podsakoff e Schriesheim, 1985; Podsakoff, Todor e Skov, 1982; Reitz, 1971; Sims, 1977 cit. por Howell e Avolio, 1993).

Segundo Lowe et al. (1996, cit. por Barbuto e tal., 2006), uma vasta e extensa pesquisa demonstra que os líderes que exibem comportamentos como a estimulação intelectual, a consideração idealizada, a motivação inspiracional e a influência idealizada, obtêm melhor *performance* dos colaboradores.

Coloca-se então a hipótese:

Hipótese 2: Existe uma relação entre o estilo de liderança (hetero-percepcionado) e o desempenho dos colaboradores.

Segundo Bass (1997) a liderança transformacional é a liderança que aumenta a *performance* dos colaboradores, pois promove o desenvolvimento individual dos membros do grupo ou organização, estabelecendo uma elevada confiança nestes.

Bass (1990) verificou que os colaboradores não só desenvolvem melhor o serviço quando acreditam que os seus superiores são líderes transformacionais como estão mais satisfeitos com o sistema de avaliação de desempenho.

Enquanto a liderança transformacional enfatiza a troca social entre o líder e o colaborador, em forma de contrato psicológico e estimula os CCO, a liderança transaccional é fundamentalmente baseada em trocas económicas (Pillai, Schriesheim e Williams, 1999, cit. por Boerner et al., 2007), sendo especificamente designada para definir e remunerar a *performance* de papel (Podsakoff, 1990).

Nesta medida subdividimos a nossa hipótese em:

Hipótese 2.1 - Existe uma relação positiva entre a liderança transformacional (hetero-percepcionada) e a manifestação de comportamentos extra-papel (CCO) pelos colaboradores.

e,

Hipótese 2.2 - Existe uma relação positiva entre a liderança transaccional (hetero-percepcionada) e a manifestação de comportamentos de intra-papel por parte dos colaboradores.

Os indivíduos são por natureza “indutores activos de estados emocionais” (Barsade, 2002, cit. por Cunha et al., 2006) pelo que influem os julgamentos, as racionalizações e os comportamentos dos outros.

Os estados de espírito dos líderes repercutem-se nos seus colaboradores e no desempenho do grupo ou organização (Goleman, 2001), assim líderes com elevados níveis de IE criam climas onde imperam a partilha, a confiança, níveis saudáveis de tomada de risco e aprendizagem proveitosa, pelo que se espera a confirmação da nossa hipótese 3, a saber:

Hipótese 3: Existe uma relação positiva entre a IE do líder e o desempenho dos colaboradores.

Contudo, segundo Moss, Ritossa e Ngu (2006) o sucesso das práticas profissionais é condicionado fundamentalmente pelo *focus* regulador do colaborador, isto é, se estes optam por perseguir as suas aspirações ou apenas cumprir meramente as suas obrigações. Este *focus* regulador influencia o comportamento e a *performance* dos colaboradores (Foster e Higgins, 2005).

Ora, como referiu Cooper (1997, cit. por Mauthner, 2006) os indivíduos dotados de IE poderão ser mais bem sucedidos, incrementando os relacionamentos pessoais e profissionais, tornando-se mais produtivos, motivados e motivantes, pelo que se coloca a seguinte hipótese:

Hipótese 4: Existe uma relação entre a IE do colaborador e o seu desempenho.

Atendendo a que, o desempenho de cada colaborador participante neste estudo foi avaliado sobre duas dimensões, a saber, os CCO e o desempenho das tarefas na organização, consideramos ser interessante verificar a relação da IE com cada uma destas dimensões:

Hipótese 4.1 - Existe uma relação positiva entre a IE do colaborador e a manifestação de comportamentos extra-papel (CCO).

Hipótese 4.2 - Existe uma relação positiva entre a IE do colaborador e os comportamentos de intra-papel.

A capacidade com que os líderes são capazes de decifrar este *focus* regulador dos seus colaboradores, assim como a sua capacidade em adoptar um estilo de liderança apropriado,

pode depender da sua IE (Moss et al., 2006), pelo que nos faz sentido colocar a seguinte hipótese:

Hipótese 5: Existe uma relação entre a IE dos colaboradores e o estilo de liderança (heteropercepcionado).

MÉTODO

Com o presente capítulo temos por intuito descrever pormenorizadamente o estudo realizado. Para tal, apresentamos a caracterização da organização onde foi recolhida a amostra, a selecção dos participantes que compõem o estudo, bem como, o delineamento, os instrumentos e o respectivo procedimento.

Caracterização da Organização

O estudo foi realizado no Departamento de Higiene Urbana e Resíduos Sólidos (DHURS) da Câmara Municipal de Lisboa (CML), cujo total de colaboradores representa cerca de 20% da CML.

O DHURS é composto por três Divisões e quatro Núcleos, perfazendo um total de 2130 colaboradores, dados a 31 de Dezembro de 2007.

O DHURS pretende posicionar-se no plano nacional como uma estrutura reconhecida pela sua capacidade inovadora na prestação de um serviço credível, especializado e de qualidade, a nível dos sistemas integrados de deposição de resíduos, ajustado às características locais e necessidades dos seus clientes.

Participantes

Atendendo a que o DHURS se encontra em fase de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), cujo âmbito se centra no Serviço de Entrega Personalizada de Equipamentos, a amostra do presente estudo foi constituída pelos colaboradores abrangidos no SGQ (definido pela Direcção).

Os 113 participantes do estudo encontram-se afectos a vinte e três unidades correspondentes a igual número de díades - Gabinete do Chefe da DSES (CDSSES); Gabinete de Relações Públicas (GRP); Gabinete de Divulgação e Promoção (GDP); Gabinete de Projectos e Intervenção Comunitária (GPIC); Centro de Documentação (CDoc); Gabinete do Chefe da DLU (CDLU); Núcleo de Projectos (NP); Núcleo de Armazém (NA); Núcleo de Gestão de Equipamentos (NGeq); Serviço de Apoio à Limpeza na vertente do Serviço de Entrega Personalizada de Equipamento (SEPE), e as oito Zonas de Limpeza; Núcleo de Gestão de Recursos Humanos (NGRH); Núcleo de Obras (NO); Núcleo de Gestão Orçamental e Contabilidade (NGOC); Núcleo de Apoio Jurídico (NAJ); Serviço de Apoio Administrativo (SAA), os quais compõem o SGQ.

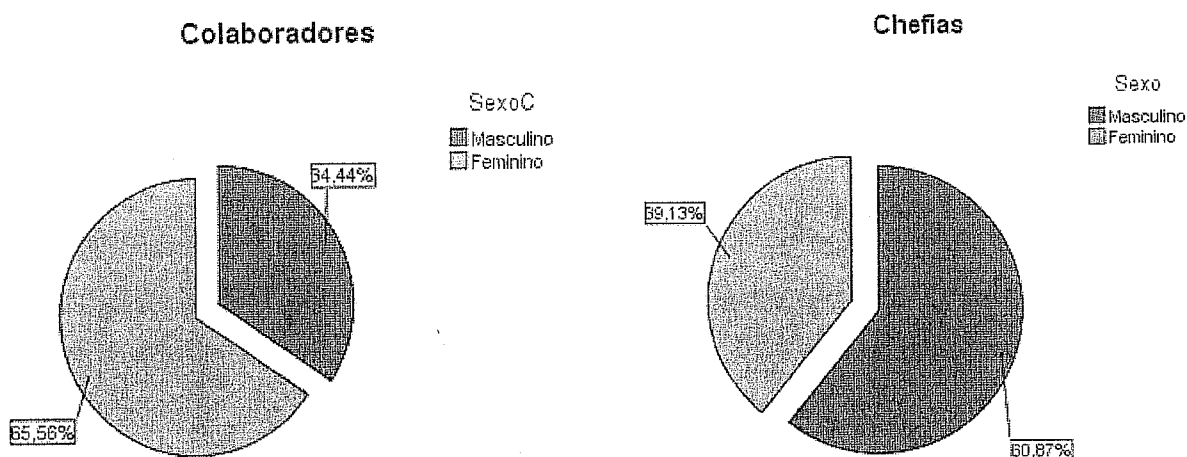
Tratou-se de uma amostra não-probabilística intencional, pois os participantes seleccionados para a amostra encontram-se sensibilizados, com orientação para a mudança e focalização na satisfação do cliente, incutidos pelo objectivo *major* do DHURS obter a certificação do SGQ.

Assim, sustentamos a nossa escolha na afirmação de Alferos (1997) o qual defende que se o objectivo do investigador é o desenvolvimento de teoria e uma compreensão dos processos ou acções sociais, a representatividade da amostra (fornecido pelas amostras probabilísticas) assume menos importância e a melhor estratégia de amostragem consiste na escolha de uma amostra focalizada ou de julgamento.

Assim o estudo é composto por 90 colaboradores e 23 chefias, os quais podemos caracterizar segundo dados demográficos como, género, idade, escolaridade, antiguidade na organização, tipo de função.

Dos 90 colaboradores participantes no estudo, 59 são do género feminino e 31 são do género masculino, sendo os 23 participantes designados de chefias, 14 do sexo masculino e 9 do sexo feminino, como se expressa na Figura 1.

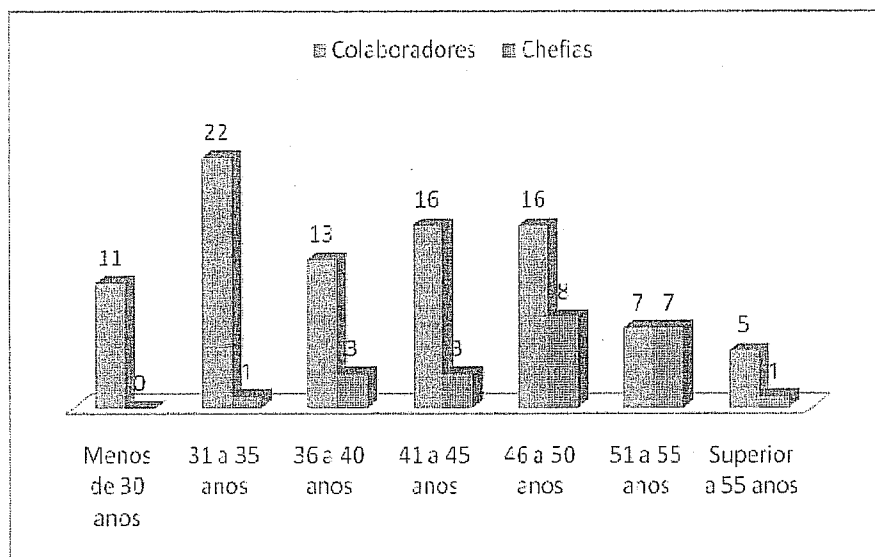
Figura 1 - Distribuição dos colaboradores e chefias (género)



Quanto à idade, os indivíduos identificaram a sua idade exacta em termos absolutos, pelo que procedemos à criação de 7 intervalos etários, tendo em conta a distribuição da amostra e como critério um intervalo de 5 anos.

Assim, da Figura 2 consta a distribuição do grupo dos colaboradores e do grupo das chefias segundo a faixa etária.

Figura 2 - Distribuição dos colaboradores e chefias por faixa etária

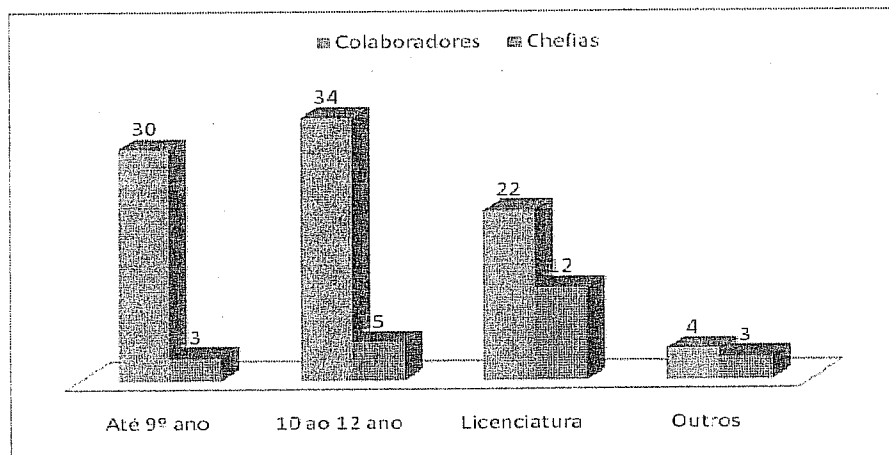


De acordo com os dados verificou-se que a faixa etária com maior frequência para os colaboradores foi o intervalo entre os 31 e os 35 anos, contudo 53% da amostra situa-se entre os 41 e os 50 anos.

De igual modo, as chefias apresentam maior frequência na faixa etária dos 46 aos 50 anos, sendo que 65% da amostra tem idades compreendidas entre os 46 e os 55 anos.

Quanto à escolaridade, tanto os colaboradores como as chefias distribuíram-se pelas quatro categorias inicialmente criadas - até ao 9ºano, do 10º ao 12º, Licenciatura e Outras, de acordo com a Figura 3.

Figura 3 - Distribuição dos colaboradores e chefias (escolaridade)

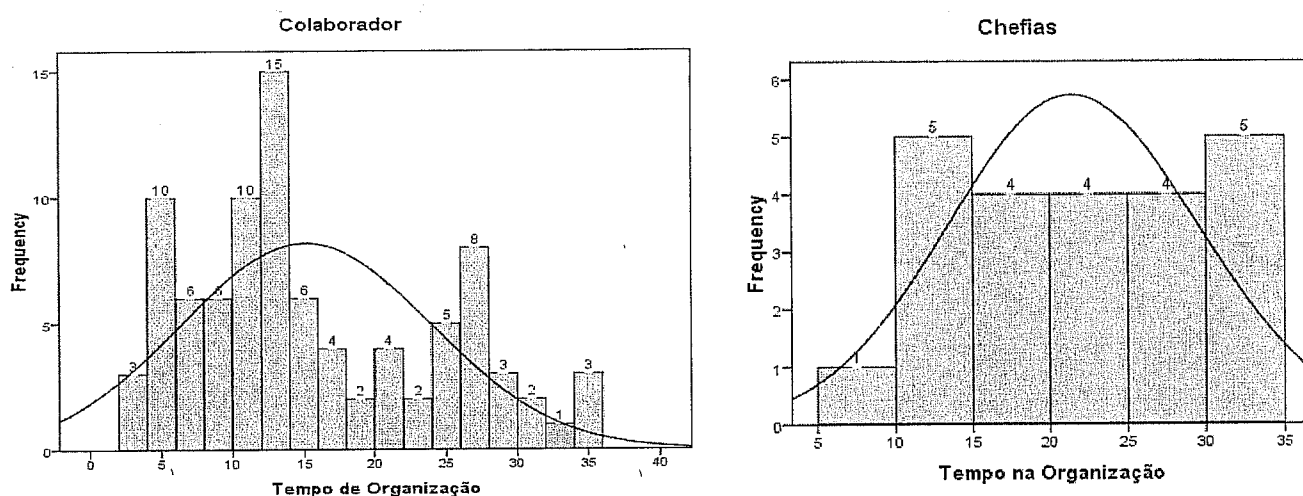


Podemos verificar da observação da Figura 3 que os colaboradores possuem sobretudo uma escolaridade até ao 12º ano, representando 71% da amostra.

Pelo contrário, e tal como seria de esperar, no grupo das chefias 52 % dos participantes são detentores de licenciatura.

Cada grupo foi igualmente caracterizado em termos de antiguidade na organização (Figura 4).

Figura 4 - Distribuição dos colaboradores e chefias (antiguidade na organização)

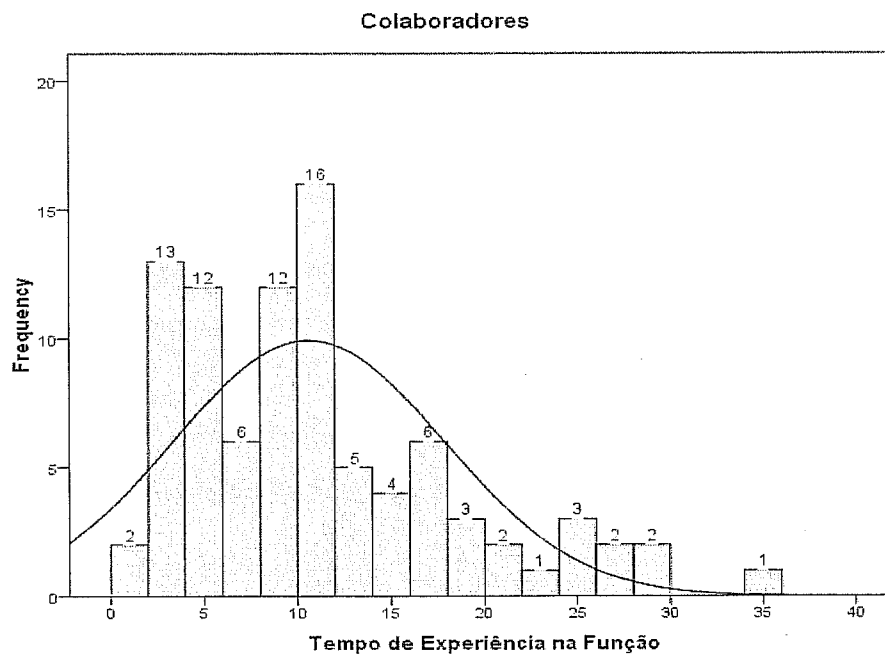


Da análise da Figura 4 decorre que, no grupo dos colaboradores a antiguidade na organização é bastante heterogênea, contudo, a grande maioria está na organização no intervalo entre os 3 e os 15 anos.

Já no grupo das chefias verifica-se uma grande homogeneidade, sobretudo entre os 15 e os 30 anos de organização.

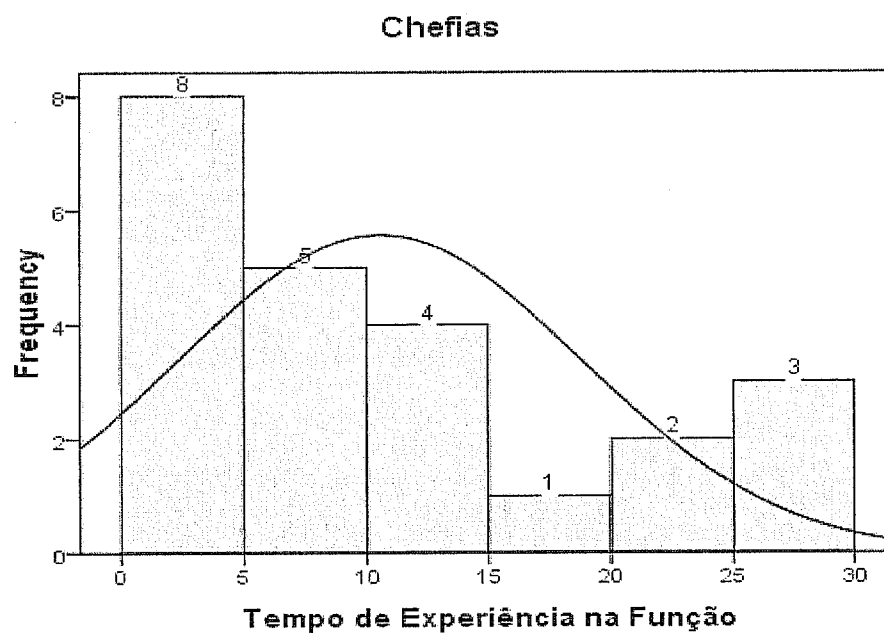
O mesmo procedimento foi efectuado para caracterizar ambos os grupos relativamente à sua antiguidade na função (Figura 5 e Figura 6).

Figura 5 - Distribuição dos colaboradores (experiência na função)



Tal como sucedeu para os anos de pertença à organização, o tempo de experiência na função dos colaboradores apresenta uma predominância que vai dos 3 aos 13 anos.

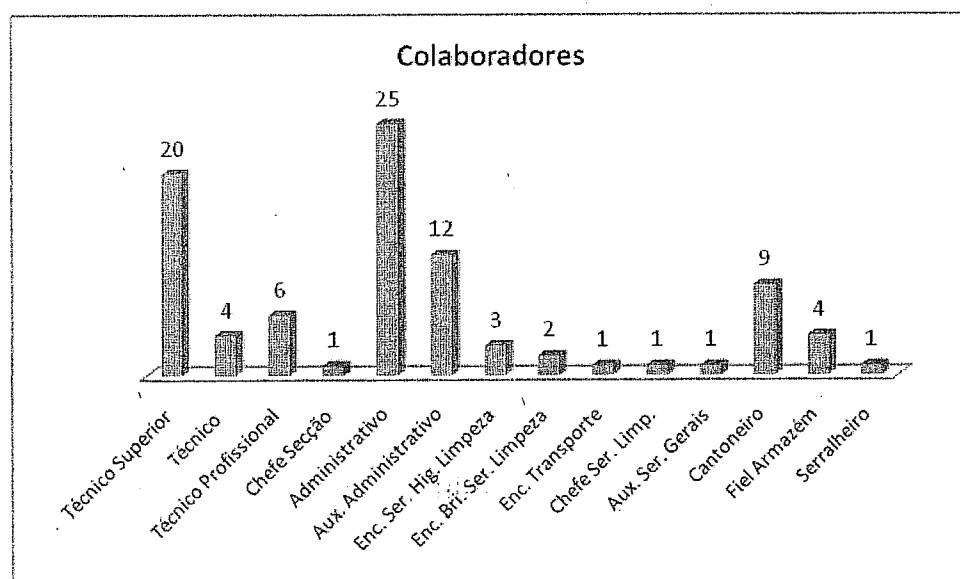
Figura 6 - Distribuição das chefias (experiência na função)



Como se pode verificar na Figura 6, o grupo das chefias apresenta uma experiência na função entre os 2 e os 10 anos, pese embora tenha um tempo de organização superior fruto de mudanças estruturais inerentes à organização.

No que concerne à função, a distribuição dos colaboradores encontra-se de acordo com as carreiras profissionais a que pertencem, tendo sido identificadas 14 funções (Figura 7).

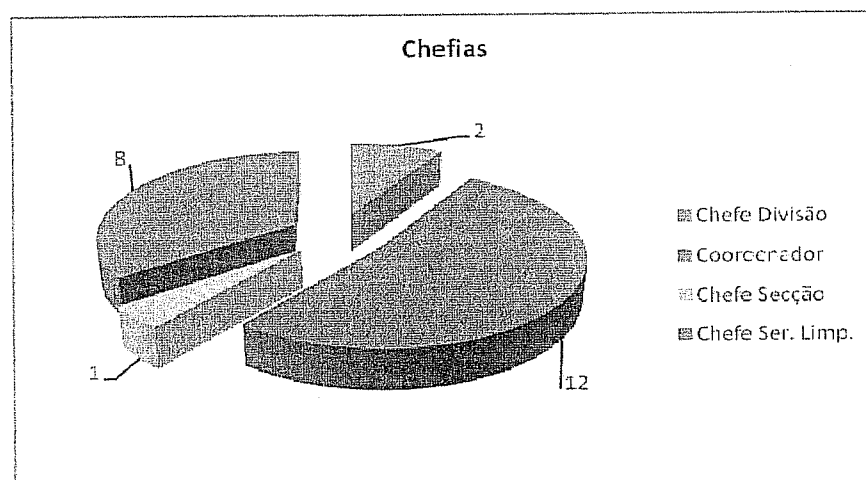
Figura 7 - Distribuição dos colaboradores por função



Tal como se pode constatar a função administrativa é a que apresenta maior frequência na amostra, com um total de 27 colaboradores (os Auxiliares Administrativos foram incluídos neste grupo face à natureza das funções que desempenham), ao que se seguem os Técnicos Superiores com 20 colaboradores.

Procedimento idêntico foi adoptado para caracterizar o grupo das chefias, estando os valores expressos na Figura 8.

Figura 8 - Distribuição das chefias segundo as funções



Verifica-se assim que a função com maior representatividade é a de coordenador, a qual representa 52 % da amostra, sendo esta uma função de coordenação de equipa.

Delineamento do estudo

Segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2006), nenhum tipo de estudo é superior aos demais, todos são importantes e valiosos. A diferença para escolher um ou outro tipo de pesquisa está no grau de desenvolvimento do conhecimento sobre o tema a ser estudado e os objectivos planeados, assim como o enfoque dado (quantitativo, qualitativo ou misto).

Considerando que, os estudos correlacionais pretendem observar como se relacionam ou não diversos fenómenos entre si, optou-se por um estudo desta natureza, que pretendeu explorar as relações existentes entre a IE, a liderança e o desempenho.

Segundo (Bryman e Cramer, 1993) num estudo desta natureza, não só não se manipulam variáveis como se recolhem simultaneamente os dados sobre todas elas, o que torna impossível estabelecer uma ordem temporal entre as variáveis que se estão a considerar.

Este tipo de estudo tem por objectivo avaliar a relação entre dois ou mais conceitos, categorias ou variáveis (em determinado contexto), sendo que, quanto maior o número de variáveis correlacionadas ou associadas no estudo, maior será a força da relação, mais completa será a explicação (Sampieri et al., 2006).

Instrumentos

De forma a operacionalizar as variáveis em estudo, de uma maneira simples, versátil, padronizada e com garante de privacidade, foram utilizados três instrumentos independentes (questionários) para cada variável.

Assim, para o estudo da IE foi utilizada a escala de Rego e Fernandes (2005), para a liderança (transaccional e transformacional) o MLQ 5X *short* (Bass e Avolio, 2000) e finalmente para o desempenho o *Employee Performance Questionnaire* (Lynch, Eisemberg e Armeli, 1999).

Inteligência emocional

De modo a medir a IE, foi utilizado a escala desenvolvida por Rego e Fernandes (2005) devidamente validada para a população portuguesa, a qual permite avaliar 6 dimensões, como sejam: compreensão das emoções próprias; auto-controlo perante as críticas; auto-encorajamento, ou uso das emoções; auto-controlo emocional; empatia e, compreensão das emoções dos outros.

O questionário (de auto-aplicação) é constituído por 23 itens, numa escala de 1 a 7, o qual segundo o autor denota boas propriedades psicométricas.

Rego e Fernandes (2005), afirmam que o modelo factorial aplicado demonstra consistência interna muito satisfatória, e que as diversas dimensões se correlacionam significativamente entre si. Outro aspecto a destacar consiste no facto de as dimensões factoriais obtidas poderem ser identificadas na literatura, e o seu conteúdo versar sobre as quatro dimensões presentes no modelo de competências de Mayer e Salovey.

Liderança

O MLQ 5X *short* (Multifactorial Leadership Questionnaire) é um instrumento *standard*, amplamente traduzido e utilizado, composto por 45 itens, numa escala de 0 (nunca) a 4 (sempre), medindo um vasto leque de estilos de liderança. As dimensões incluem: liderança transformacional; liderança transaccional; estilos de liderança não transaccional (passividade/ evitamento) e resultados de liderança (como a eficácia).

Segundo (Bass e Avolio, 2002) o MLQ 5X *short* apresenta uma forte validade e fidelidade, sendo apresentado como um forte preditor de *performance* a diferentes níveis da organização e em diferentes culturas nacionais.

Desempenho

De modo a medir o desempenho individual foi utilizado o Employee Performance Questionnaire desenvolvido por Lynch et al. (1999) composto por 16 itens, cuja escala original variava de 1 (discordo) a 5 (concordo fortemente).

Trata-se de um questionário de hetero-aplicação por parte da chefia que visa avaliar nos colaboradores o desempenho em função de duas dimensões, designadamente, o desempenho de papel (9 Itens) e o desempenho de extra-papel (7 Itens).

Segundo os autores, o instrumento distingue adequadamente as dimensões dos comportamentos de papel e extra-papel, mostrando elevados níveis de fidelidade interna.

De modo a que fosse possível uma uniformização, todas as medidas supra citadas foram convertidas para uma escala de tipo Likert de 1 a 7 pontos.

Variáveis

No que concerne às variáveis, serão analisados neste estudo a inteligência emocional, o estilo de liderança e o desempenho.

Inteligência Emocional

Para a avaliação desta variável foi solicitado, tanto às chefias como aos colaboradores, que respondessem ao questionário quanto ao grau de concordância com cada um dos 23 itens. Estes 23 itens encontram-se distribuídos por seis dimensões (Anexo B).

Liderança

Relativamente à avaliação desta variável, foi pedido aos colaboradores que assinalassem no questionário a frequência com que a sua chefia directa assume cada um dos comportamentos descritos nos 45 itens. Os 45 itens encontram-se distribuídos em quatro grandes dimensões, que por sua vez se subdividem em 11 categorias (Anexo B).

Desempenho Papel e Extra-papel

De modo a avaliar esta variável, foi requerido às chefias directas que indicassem a frequência que os seus colaboradores adoptam cada um dos comportamentos descritos nos 16 itens. Os 16 itens encontram-se distribuídos por duas dimensões (Anexo B).

Desempenho no DHURS

Para a avaliação desta variável foi solicitado à chefia directa que mencionasse a frequência com que o colaborador demonstra cada um dos comportamentos referenciados nos 15 itens. Os 15 itens correspondem a uma dimensão.

Desempenho Organizacional

De forma a avaliar a variável foi solicitado à chefia que se pronunciasse quanto à concordância com os 5 itens referenciados, os quais constituem uma dimensão única.

Procedimento

A permissão para a realização do presente estudo, foi solicitado directamente ao Director do DHURS e formalizado por informação interna. Foi negociado entre a direcção e o investigador o procedimento a adoptar na recolha de dados, visando a optimização dos recursos e a redução máxima do tempo dispendido pelos participantes, isto é, um momento único e de aplicação conjunta.

A aplicação foi efectuada por cada uma das unidades anteriormente citadas, presencialmente e via e-mail, aos colaboradores presentes, num total de 90 questionários dos colaboradores e 23 questionários das chefias.

A cada chefia foi solicitado que procedesse ao auto-preenchimento dos questionários relativos à IE, Liderança e Desempenho Organizacional, bem como, a uma hetero-avaliação dos seus colaboradores relativamente ao desempenho (CCO, desempenho de resultados e global).

Aos colaboradores foi solicitado o auto-preenchimento do questionário de IE, bem como, o preenchimento do MLQ 5X relativamente à sua chefia directa.

Ambas as versões, chefia e colaborador, foram acompanhadas por uma introdução explicativa da natureza do estudo e da importância da participação de todos no estudo.

De modo a garantir a confidencialidade dos dados, a cada colaborador foi atribuído um código número, cuja descodificação apenas o investigador tinha acesso, assim como, a recolha de dados foi efectuada de forma desfasada entre os *timings* de preenchimento relativamente à chefia, isto é, a recolha junto dos colaboradores foi feita previamente à das chefias.

Cada chefia não preencheu mais de cinco questionários por dia de modo a evitar o erro de variância comum.

A recolha de dados teve o seu início em Março de 2008, terminando em Maio de 2008.

Toda a recolha dos dados foi efectuada no acto da solicitação de preenchimento e entregue directamente ao investigador, pelo que a taxa de retorno foi de 95,7%, apenas uma chefia não respondeu tendo inviabilizado as respostas fornecidas pelos seus colaboradores.

O tratamento estatístico foi realizado com recurso ao SPSS, versão 16, cedida pelo ISPA.

RESULTADOS

Finda a revisão bibliográfica, a definição das hipóteses e dos instrumentos a utilizar, é chegado o momento da análise dos dados.

Este capítulo encontra-se estruturado em três partes, as quais consistem no estudo das propriedades psicométricas das escalas, na testagem das hipóteses estatísticas do estudo e finalmente a apresentação de propostas para estudos futuros.

Estudo das propriedades psicométricas das escalas

A validação da recolha de informações é o processo pelo qual o investigador ou o avaliador se assegura que aquilo que quer recolher como informações, as informações que recolhe realmente e o modo como as recolhe servem adequadamente o objectivo da investigação (Ketele e Roegiers, 1993).

Previamente a qualquer tratamento estatístico, procedeu-se à observação geral dos dados constantes na base, de forma a evitar erros não somente no carregamento da base (dados em falta) como a eliminação de todos os dados para os quais não existia correspondência entre a resposta da chefia e resposta do colaborador, findo o qual se deu início à análise dos dados propriamente dita.

Para avaliar as qualidades psicométricas de qualquer instrumento de medida, é necessário efectuar estudos de fidelidade e validade, que nos indicam o grau de generalização que os dados poderão alcançar.

Assim os estudos de fidelidade fornecem indicações sobre o grau de confiança ou exactidão que podemos ter na informação obtida, ou seja a sua consistência, enquanto o estudo da validade se refere à avaliação do grau em que uma determinada medida mede, de facto, o que se pretende medir (Bryman e Cramer, 1993).

Por outro lado, o estudo das propriedades da distribuição normal é extremamente útil e importante quando o investigador pretende fazer inferências sobre a população e só dispõe de dados referentes a uma amostra (Bryman e Cramer, 1993).

Atendendo a que a nossa amostra é constituída por dois grupos, o grupo das chefias e o dos colaboradores, apresentaremos de forma independente os resultados obtidos para as escalas da IE e da Liderança em termos de fidelidade, validade e sensibilidade da escala.

Escala da Inteligência Emocional

Fidelidade

Tal com refere Hill e Hill (2002) o objectivo de qualquer instrumento é avaliar as características dos sujeitos, não podendo por tal ser ambíguo ou originar diferentes interpretações, mas sim ser interpretado de forma similar por todos.

O *alpha* de Cronbach é uma das medidas vulgarmente utilizadas para verificação da fidelidade interna, a qual traduz essencialmente a média de todos os coeficientes de bi-partição possíveis (Bryman e Cramer, 1993).

O *alpha* de Cronbach é tradicionalmente utilizado em escalas tipo Likert sendo apontado como o indicador mais importante de fiabilidade de um instrumento (Ferreira, Tavares e Duarte, 2005).

A determinação deste coeficiente tanto para o total da escala como para as dimensões, permite estimar a homogeneidade dos itens, isto é, até que ponto cada enunciado da escala mede o mesmo conceito de forma equivalente.

Considerando que, este coeficiente não assume valores negativos (varia entre 0 e 1) houve a necessidade de proceder à recodificação dos itens – 2, 5, 8, 13, 15 e 21, segundo as indicações expressas na literatura pelo autor da escala.

De modo a facilitar a interpretação, apresenta-se na Tabela 1 a relação entre o *alpha* de Cronbach e a qualidade da fidelidade da escala, segundo Hill e Hill (2002).

Tabela 1 - Qualidade de fidelidade de uma escala

Alpha de Cronbach	Fidelidade
> 0,9	Excelente
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Razoável
0,6 – 0,7	Fracá
<0,6	Inaceitável

Fonte: Hill e Hill (2002)

Fidelidade para a escala global

Assim para o grupo das chefias, com um N= 23 e um total de 23 itens, obteve-se um *alpha* aproximado de 0,81 para a totalidade do instrumento, o que indica segundo Hill e Hill (2002) uma boa fidelidade.

No que concerne ao grupo dos colaboradores, para um $N=90$ e um total de 23 itens, o *alpha* obtido foi de 0,70, valor considerado razoável.

Fidelidade por dimensão Chefias

Segundo Bryman e Cramer (1993) o estudo da fidelidade interna é particularmente importante em relação às escalas de múltiplos itens, pois pretende-se saber se cada escala está a medir uma única ideia e se os itens que constituem a escala têm consistência interna.

Deste modo, os valores de *alpha* por dimensão encontrados na amostra ($N=23$) variam entre 0,6 (0,598) e 0,91 (0,906).

A dimensão Empatia, ao evidenciar uma consistência interna menor (0,6), apresenta um conjunto de itens menos adequados à avaliação desta dimensão, como é exemplo o item 9 que possui uma correlação item-total de 0,260² e cuja eliminação aumentaria o valor do *alpha* em 0,040.

As restantes dimensões apresentam valores *alpha* acima do limite considerado como aceitável por Kline (2000), isto é, acima de 0,70, conforme se expressa na Tabela 2.

Tal como se pode verificar a eliminação dos itens 9, 14 e 18 faria aumentar o *alpha* da respectiva dimensão conforme assinalado na Tabela 2.

² 0,20 é considerado o valor de referência segundo Vaz Serra, 1994, cit. por Ferreira et al., 2005

Tabela 2 – Valores de *alpha* por dimensão da escala na amostra das chefias

Dimensão	Nº de Itens	Alpha de Cronbach	Itens	Correlação Item-Total	Alpha se item for eliminado
Compreensão das emoções próprias	5	0,834	1	0,641	0,804
			10	0,530	0,833
			16	0,778	0,759
			20	0,575	0,822
			23	0,706	0,783
Autocontrole perante as críticas	5	0,906	2	0,730	0,893
			8	0,769	0,884
			13	0,866	0,864
			15	0,738	0,892
			21	0,753	0,891
Auto-encorajamento	3	0,737	14	0,463	0,854
			19	0,592	0,622
			22	0,736	0,525
Autocontrole emocional	3	0,805	4	0,695	0,689
			6	0,693	0,711
			12	0,617	0,783
Empatia	4	0,598	3	0,493	0,475
			5	0,425	0,490
			7	0,411	0,508
			9	0,260	0,638
Compreensão das emoções dos outros	3	0,799	11	0,589	0,780
			17	0,800	0,545
			18	0,559	0,813

Fidelidade por dimensão Colaboradores

Os valores de *alpha* encontrados na amostra dos colaboradores (N=90) variam aproximadamente entre 0,4 (0,365) e 0,7 (0,751).

As dimensões Auto-encorajamento, Empatia e Compreensão das emoções dos outros, demonstram valores de consistência interna inferiores a 0,6, pelo que apresentam um conjunto de itens menos adequados à avaliação de cada uma destas dimensões. Veja-se mais uma vez o exemplo da dimensão Empatia onde a relação item-total é inferior a 0,1 para os itens 5 e 9.

As restantes dimensões apresentam valores *alpha* acima do limite considerado como aceitável por Kline (2000), isto é, acima de 0,70, conforme se expressa na Tabela 3.

Tabela 3 - Valores de *alpha* por dimensão da escala na amostra dos colaboradores

Dimensão	Nº de Itens	Alpha de Cronbach	Itens	Correlação Item-Total	Alpha se item for eliminado
Compreensão das emoções próprias	5	0,751	1	0,449	0,734
			10	0,567	0,689
			16	0,646	0,665
			20	0,389	0,754
			23	0,562	0,690
Autocontrolo perante as críticas	5	0,691	2	0,329	0,690
			8	0,433	0,648
			13	0,332	0,691
			15	0,467	0,631
			21	0,701	0,518
Auto-encorajamento	3	0,652	14	0,429	0,601
			19	0,470	0,560
			22	0,507	0,496
Autocontrolo emocional	3	0,733	4	0,613	0,576
			6	0,588	0,608
			12	0,487	0,727
Empatia	4	0,365	3	0,244	0,249
			5	0,079	0,466
			7	0,482	0,056
			9	0,093	0,415
Compreensão das emoções dos outros	3	0,620	11	0,356	0,619
			17	0,641	0,243
			18	0,338	0,677

Verifica-se assim que com a eliminação dos itens 5, 9 e 18, os valores de *alpha* aumentariam, sobretudo na dimensão da Empatia, a qual passaria para 0,622, valor também ele considerado fraco, diminuindo o *alpha* total da escala para 0,702.

Validade

A validade refere-se à avaliação do grau em que uma determinada medida mede, de facto, o que se pretende medir (Bryman e Cramer, 1993).

O estudo da validade, utilizando a análise factorial dos itens e dos seus resultados, é o método que tem revelado maior uso e reconhecimento entre os diversos autores (Ferreira et al., 2005).

A análise factorial é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objectivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de

modo a construir uma escala de medida para factores que de alguma forma controlam as variáveis originais (Maroco, 2007).

A análise factorial apenas tem utilidade na estimação de factores comuns, quando as correlações entre as variáveis originais são elevadas o suficiente. O teste de Esfericidade de Barlett pode ser utilizado, contudo, é muito sensível à dimensão da amostra.

O método de utilização mais popular é a “medida da adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin”, a qual mede a homogeneidade das variáveis, cujas recomendações constam da Tabela 4.

Tabela 4 - Valor do KMO e recomendação relativamente à Análise Factorial

KMO	Análise Factorial
0,9 – 1,0	Excelente
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Medíocre
0,5 - 0,6	Mau mas ainda aceitável
<0,5	Inaceitável

Fonte: Maroco, 2007

Validade para as chefias

Considerando a dimensão da amostra (N=23) não foi possível efectuar o teste uma vez que o mesmo é muito sensível à dimensão da amostra.

Validade para os colaboradores

Procedeu-se à aplicação do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de Esfericidade de Barlett, o qual ao apresentar um *p-value* <0,001 pode se concluir que as variáveis se correlacionam significativamente (Maroco, 2007).

O valor de KMO (Tabela 5) demonstra que as condições para prosseguir com a análise factorial é medíocre mas a correlação entre as variáveis é boa.

Tabela 5 - Valor KMO para a escala da IE

		KMO	0,647
Teste de Esfericidade de Bartlett		Qui-quadrado	688,958
		<i>Graus de liberdade</i>	253,000
		<i>p-value</i>	0,000

Sensibilidade

A sensibilidade representa a capacidade que um teste tem em discriminar os sujeitos, segundo o factor que está a ser avaliado, isto é, capacidade para fornecer respostas diferentes consoante os sujeitos da aplicação, sendo considerada sensível quando se assemelha à distribuição normal.

Existem vários testes estatísticos que podem ser utilizados para testar o ajustamento de distribuições amostrais a determinadas funções de distribuição teórica, sendo o teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S) um dos testes utilizados com mais frequência (Maroco, 2007).

Segundo Maroco (2007) os métodos paramétricos são robustos à violação do pressuposto da normalidade desde que as distribuições não sejam extremamente enviesadas ou achatadas e que as dimensões das amostras não sejam extremamente pequenas.

Deste modo, analisaremos os dados não somente em função do K-S, mas também das medidas de assimetria (*skewness*) e de achatamento (*kurtosis*).

Novamente analisaremos o grupo das chefias e dos colaboradores de modo independente

Sensibilidade Chefias (IE)

De modo a simplificar a análise procedemos à compilação dos resultados, escala total e resultados por dimensão, segundo a aplicação do K-S (Tabela 6) e dos parâmetros de normalidade (Tabela 7).

Tabela 6 - Valores de K-S e Shapiro-Wilk para as chefias (IE)

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Compreensão das emoções próprias	0,218	23	0,006	0,927	23	0,095
Auto-controlo perante as críticas	0,205	23	0,014	0,920	23	0,068
Auto-encorajamento	0,188	23	0,034	0,925	23	0,086
Auto-controlo emocional	0,136	23	0,200*	0,924	23	0,080
Empatia	0,122	23	0,200*	0,973	23	0,753
Compreensão das emoções dos outros	0,209	23	0,010	0,929	23	0,102
Inteligência Emocional Total Chefias	0,127	23	0,200*	0,976	23	0,829

Considerando a dimensão da amostra, a literatura aconselha a análise dos valores de Shapiro-Wilk ($n < 30$) para o qual é considerada a normalidade na distribuição quando o $p\text{-value} > 0,05$, aspecto que se verifica em todas as dimensões e na escala total.

Quanto aos valores de assimetria e curtose, considerados normais, os valores de referência são zero e $]-0,5; 0,5[$, respectivamente, sendo os da amostra constantes da Tabela 7.

Tabela 7 - Parâmetros de Normalidade IE – Chefias

	Assimetria (A)	Erro Assimetria (B)	A/B	Curtose (C)	Erro curtose (D)	C/D
Compreensão das emoções próprias	-0,666	0,481	-1,38	-0,301	0,935	-0,32
Auto-controlo perante as críticas	-0,925	0,481	-1,92	0,855	0,935	0,91
Auto-encorajamento	-0,685	0,481	-1,42	-0,375	0,935	-0,40
Auto-controlo emocional	-0,123	0,481	-0,25	-1,012	0,935	-1,08
Empatia	-0,285	0,481	-0,59	-0,191	0,935	-0,20
Compreensão das emoções dos outros	-0,647	0,481	-1,34	-0,234	0,935	-0,25
Inteligência Emocional Total Chefias	-0,260	0,481	-0,54	-0,080	0,935	-0,08

Verifica-se existir um enviesamento negativo, ou assimetria à esquerda em todos os casos, com um enviesamento genericamente mesocurtico, à excepção do auto-controlo perante as críticas (leptocurtica) e auto-controlo emocional (platocúrtica) sendo a escala total normal (dentro do intervalo $]-0,5; 0,5[$).

Sensibilidade Colaboradores (IE)

Relativamente ao grupo dos colaboradores, os valores de K-S genericamente demonstram a não-normalidade da distribuição com valores de *p-value* $<0,05$, vide Tabela 8.

Relativamente aos valores de assimetria e curtose, constantes na Tabela 9 regista-se um enviesamento à esquerda e uma predominância platocúrtica, sendo a escala total considerada mesocurtica.

Tabela 8 - Valores de K-S e Shapiro-Wilk para os colaboradores (IE)

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
IE total colaborador	0,064	90	0,200*	0,989	90	0,659
Compreensão das emoções próprias	0,112	90	0,007	0,966	90	0,019
Auto-controlo perante as críticas	0,147	90	0,000	0,938	90	0,000
Auto-encorajamento	0,122	90	0,002	0,957	90	0,004
Auto-controlo emocional	0,125	90	0,001	0,975	90	0,077
Empatia	0,128	90	0,001	0,964	90	0,013
Compreensão das emoções dos outros	0,141	90	0,000	0,969	90	0,031

Tabela 9 - Parâmetros de Normalidade IE - Colaboradores

	Assimetria (A)	Erro Assimetria (B)	A/B	Curtos e (C)	Erro curtose (D)	C/D
Inteligência Emocional Total Col.	-0,198	0,254	-0,77	0,051	0,503	0,10
Compreensão das emoções próprias	-0,436	0,254	-1,71	0,045	0,503	0,089
Auto-controlo perante as críticas	-0,609	0,254	-2,39	-0,507	0,503	-1,00
Auto-encorajamento	-0,371	0,254	-1,46	-0,405	0,503	-0,80
Auto-controlo emocional	-0,303	0,254	-1,19	-0,459	0,503	-0,91
Empatia	-0,322	0,254	-1,26	-0,627	0,503	-1,24
Compreensão das emoções dos outros	-0,049	0,254	-0,19	-0,161	0,503	-0,32

Liderança

Fidelidade para o MLQ 5X short -global

Para o grupo das chefias, com um N= 23 e um total de 45 itens, obteve-se um *alpha* de 0,850 para a totalidade do instrumento, o que indica uma boa fidelidade.

No que concerne ao grupo dos colaboradores, para um N= 90 e um total de 45 itens, o *alpha* obtido foi de 0,92, valor considerado excelente.

Fidelidade para o MLQ 5X short por dimensão Chefias

Assim, os valores de *alpha* por dimensão encontrados na amostra (N=23) variam entre 0,11 e 0,87.

As dimensões que evidenciaram uma consistência interna menor que 0,6 foram IIC; EI; CI; RC; GEP e LF. Destaca-se a CI com um *alpha* de 0,11 e valores de correlação item-total inferiores a 0,20.

Apenas as dimensões IIA; MI; GEA; EE; E e S apresentaram valores superiores a 0,60, conforme se expressa na Tabela 10.

Verifica-se ainda que a eliminação dos itens assinalados permitiria aumentar os valores de *alpha* de cada dimensão, sobretudo os itens 1, 4, 7, 22 e 28 cujos valores de correlação item-total são inferiores a 0,20. Contudo, a fraca dimensão da amostra não permite tomar decisões, ficando dependente dos resultados obtidos para os colaboradores.

Tabela 10 - Valores de *alpha* por dimensão do *MLQ 5X short* (chefias)

Dimensão	Nº de Itens	Alpha de Cronbach	Itens	Correlação Item-Total	Alpha se item for eliminado
Influência Idealizada Atributo (IIA)	4	0,677	9	0,447	0,619
			17	0,287	0,709
			20	0,569	0,536
			24	0,589	0,546
Influência Idealizada Comportamento (IIC)	4	0,471	5	0,264	0,499
			13	0,550	0,202
			22	0,053	0,540
			33	0,345	0,335
Motivação Inspiracional (MI)	4	0,727	8	0,700	0,541
			12	0,266	0,793
			25	0,679	0,556
			35	0,575	0,684
Estimulação Intelectual (EI)	4	0,374	2	0,259	0,241
			7	0,163	0,363
			29	0,229	0,276
			31	0,172	0,347
Consideração Individualizada (CI)	4	0,111	14	-0,062	0,229
			18	-0,006	0,181
			28	0,105	Valor negativo
			30	0,211	Valor negativo
Recompensa Contingente (RC)	4	0,334	1	0,076	0,553
			10	0,390	0,055
			15	0,222	0,237
			34	0,158	0,308
Gestão por Exceção Activa (GEA)	4	0,877	42	0,661	0,892
			21	0,705	0,855
			23	0,808	0,838
			26	0,876	0,782
Gestão por Exceção Passiva (GEP)	4	0,437	3	0,206	0,404
			11	0,253	0,359
			16	0,322	0,278
			19	0,209	0,401
Laissez-Faire (LF)	4	0,519	4	0,141	0,619
			6	0,665	0,215
			27	0,320	0,464
			32	0,332	0,470
Esforço – Extra (EE)	3	0,821	38	0,738	0,714
			41	0,597	0,827
			44	0,734	0,706
Eficácia (E)	4	0,817	36	0,413	0,856
			39	0,819	0,672
			43	0,605	0,785
			45	0,750	0,712
Satisfação (S)	2	0,623	37	0,454	Valor negativo
			40	0,454	Valor negativo

Fidelidade para o MLQ 5X short por dimensão Colaboradores

De igual modo, para o grupo dos colaboradores (N=90) os valores de *alpha* oscilam entre 0,634 e 0,84, considerados fracos e bons respectivamente.

Verifica-se que todas as dimensões apresentam uma consistência interna superior a 0,6. Apenas as dimensões IIC; CI; RC e GEP apresentam valores inferiores a 0,70, também elas críticas na amostra das chefias.

As restantes dimensões apresentam valores que variam entre o razoável (0,704) e o bom (0,84), tal como se expressa na Tabela 11.

É importante mencionar que embora considerados razoáveis os valores de *alpha* aumentariam com a retirada dos itens 2, 16, 18 e 32, contudo, a sua eliminação pouco ou nada viria a alterar os resultados.

Destaque-se desde já que o facto da liderança nestes dois grupos ter sido avaliada como auto ou hetero-aplicação o que poderá, juntamente com a dimensão da amostra (N=23) influir as respostas tendo por base o factor da desejabilidade social.

Tabela 11 - Valores *alpha* por dimensão do *MLQ 5X short* (colaboradores)

Dimensão	Nº de Itens	Alpha de Cronbach	Itens	Correlação Item-Total	Alpha se item for eliminado
Influência Idealizada Atributo (IIA)	4	0,798	9	0,661	0,721
			17	0,654	0,725
			20	0,604	0,751
			24	0,527	0,786
Influência Idealizada Comportamento (IIC)	4	0,646	5	0,410	0,596
			13	0,493	0,536
			22	0,333	0,636
			33	0,485	0,534
Motivação Inspiracional (MI)	4	0,841	8	0,694	0,789
			12	0,638	0,814
			25	0,709	0,782
			35	0,660	0,804
Estimulação Intelectual (EI)	4	0,745	2	0,332	0,810
			7	0,607	0,653
			29	0,625	0,636
			31	0,640	0,633
Consideração Individualizada (CI)	4	0,691	14	0,522	0,595
			18	0,248	0,778
			28	0,570	0,570
			30	0,614	0,536
Recompensa Contingente (RC)	4	0,634	1	0,353	0,624
			10	0,490	0,504
			15	0,487	0,516
			34	0,362	0,604
Gestão por Exceção Activa (GEA)	4	0,708	42	0,396	0,705
			21	0,488	0,648
			23	0,537	0,623
			26	0,572	0,593
Gestão por Exceção Passiva (GEP)	4	0,691	3	0,438	0,653
			11	0,605	0,551
			16	0,334	0,726
			19	0,581	0,572
Laissez-Faire (LF)	4	0,704	4	0,569	0,588
			6	0,424	0,680
			27	0,633	0,550
			32	0,349	0,721
Esforço – Extra (EE)	3	0,818	38	0,555	0,859
			41	0,696	0,724
			44	0,773	0,641
Eficácia (E)	4	0,81	36	0,688	0,718
			39	0,678	0,728
			43	0,702	0,714
			45	0,439	0,827
Satisfação (S)	2	0,727	37	0,580	Valor negativo
			40	0,580	Valor negativo

Validade

Novamente, e dada a dimensão da amostra não nos foi possível efectuar os testes para a amostra das chefias.

Contudo, para o grupo dos colaboradores, o valor de KMO (Tabela12) demonstra que as condições para prosseguir a análise factorial são boas, tal como o é a correlação entre as variáveis.

Tabela 12 - Valor KMO para o MLQ 5X

		KMO	0,860
Teste de Esfericidade de Bartlett		Qui-quadrado	2950,102
		<i>Graus de liberdade</i>	990,00
		<i>p-value</i>	0,000

Sensibilidade

Sensibilidade Liderança Chefias

Embora a escala no total para o grupo das chefias apresente valores de não-normalidade, existem dimensões onde essa condição se encontra assegurada, segundo os valores de Shapiro-Wilk (amostra <30) (Anexo E).

Quanto aos valores de assimetria e curtose, os dados encontram-se expressos na Tabela13.

Tabela 13 - Parâmetros de Normalidade Liderança – Chefias

	Assimetri a (A)	Erro Assimetria (B)	A/B	Curtose (C)	Erro curtose (D)	C/D
IIA	-0,382	0,481	-0,794	-0,151	0,935	-0,161
IIC	-0,561	0,481	-1,166	-0,564	0,935	-0,603
MI	-0,328	0,481	-0,681	-1,170	0,935	-1,251
EI	-0,768	0,481	-1,596	1,032	0,935	1,103
CI	-0,846	0,481	-1,758	0,279	0,935	0,298
RC	-0,143	0,481	-0,297	-0,830	0,935	-0,887
GEA	-1,233	0,481	-2,563	2,803	0,935	2,997
GEP	-0,108	0,481	-0,224	-0,626	0,935	-0,669
LF	0,148	0,481	0,307	-1,214	0,935	-1,298
EE	-1,771	0,481	-3,681	2,918	0,935	3,120
E	-1,482	0,481	-3,081	2,914	0,935	3,116
S	-1,462	0,481	-3,039	3,461	0,935	3,701
Lid_colaboradores	-1,168	0,481	-2,428	1,607	0,935	1,718

Verifica-se que no total a escala é assimétrica à esquerda, bem como nas dimensões, exceção feita para a dimensão LF que é assimétrica à direita. Quanto ao achatamento, oscila entre platocurtica (IIA, IIC, MI, RC, GEP, LF) e leptocurtica (EI, CI, GEA, EE, E, S e a escala total).

Sensibilidade Liderança Colaboradores

Relativamente ao grupo dos colaboradores os valores de K-S (Anexo D), da escala total demonstram normalidade na distribuição *p-value* de 0,072, contudo várias foram as dimensões onde isso não sucede, nomeadamente IIA, IIC, MI, GEP, LF, EE, E e S.

Quanto aos parâmetros de normalidade, a Tabela 14 faz a compilação dos mesmos.

Tabela 14 - Parâmetros de Normalidade Liderança – Colaboradores

	Assimetria (A)	Erro Assimetria (B)	A/B	Curtose (C)	Erro curtose (D)	C/D
IIA	-0,588	0,254	-2,314	-0,423	0,503	-0,840
IIC	-0,542	0,254	-2,133	0,031	0,503	0,061
MI	-0,318	0,254	-1,251	-0,655	0,503	-1,302
EI	-0,339	0,254	-1,334	-0,156	0,503	-0,301
CI	-0,176	0,254	-0,692	-0,921	0,503	-1,831
RC	-0,236	0,254	-0,929	-0,623	0,503	-1,238
GEA	0,030	0,254	0,118	-0,864	0,503	-1,717
GEP	0,902	0,254	3,551	0,781	0,503	1,552
LF	0,831	0,254	3,271	0,032	0,503	0,063
EE	-0,806	0,254	-3,173	0,101	0,503	0,200
E	-0,839	0,254	-3,303	-0,042	0,503	-0,083
S	-0,528	0,254	-2,078	-0,241	0,503	-0,479
Lid_colaboradores	-0,768	0,254	-3,023	0,089	0,503	0,176

No que concerne à assimetria, a escala no total apresenta um enviesamento à esquerda, bem como nas dimensões, a excepção é registada para as dimensões (GEA, GEP e LF) que verificam um enviesamento à direita.

Relativamente ao achatamento, apresenta valores inferiores a -0,5 (platocurtica) nas dimensões (IIA, MI, EI, CI, RC, GEA) e valores superiores a 0,5 (leptocurtica) nas escalas (IIC, GEP, LF, EE e escala total).

Contudo, são considerados aceitáveis valores entre -2 e 2 para a razão entre A/B e C/D, segundo Hill e Hill (2002).

Desempenho CCO

Fidelidade para o EPQ por dimensão

Considerando que, este coeficiente (varia entre 0 e 1) não assumindo valores negativos, houve a necessidade de proceder á recodificação do item 3, segundo as indicações expressas na literatura pelo autor da escala.

Os valores de *alpha* encontrados para um N=90, variam entre 0,817 e 0,903, considerados bons ou excelentes, respectivamente.

Na Tabela 15 encontram-se discriminados os valores por dimensão e item.

Tabela 15 - Valores de *alpha* para o EPQ

Dimensão	Nº de Itens	Alpha de Cronbach	Itens	Correlação Item-Total	Alpha se item for eliminado
CCO Intra-Papel	9	0,817	1	0,586	0,794
			2	0,431	0,808
			3	0,484	0,808
			4	0,671	0,784
			5	0,588	0,791
			6	0,474	0,822
			7	0,648	0,788
			8	0,570	0,796
			9	0,514	0,799
CCO Extra-Papel	7	0,903	10	0,767	0,883
			11	0,725	0,887
			12	0,819	0,877
			13	0,757	0,884
			14	0,642	0,896
			15	0,618	0,899
			16	0,682	0,893

Validade

O valor do KMO (Tabela 16) garante que as condições para a continuidade da análise factorial são boas, bem como, a correlação entre as variáveis.

Tabela 16 - Valor KMO para a escala da EPQ

KMO		0,824
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	941,963
	<i>Graus de liberdade</i>	120,000
	<i>p-value</i>	0,000

Sensibilidade CCO

O teste K-S (Anexo E), apresenta valores de não-normalidade para a escala intra-papel ($0,04 < 0,05$) e de normalidade para a escala extra - papel ($0,056 > 0,05$), sendo que os parâmetros de normalidade (constantes na Tabela 17), demonstram existir em ambos uma assimetria à esquerda e um achatamento leptocurtico para a escala intra-papel e um achatamento platocurtico para a escala extra-papel.

Tabela 17 - Parâmetros de Normalidade CCO

	Assimetria (A)	Erro Assimetria (B)	A/B	Curtose (C)	Erro curtose (D)	C/D
CCO Intra-papel	-1,210	0,254	-4,763	3,197	0,503	6,355
CCO Extra-papel	-0,408	0,254	-1,606	-0,718	0,503	-1,427

Desempenho do Trabalhador

Fidelidade

Para um N=90 e um total de 12 itens, obtivemos um *alpha* de 0,903, valor considerado excelente de fidelidade.

Validade

O valor do KMO (Tabela 18) garante que as condições para a continuidade da análise factorial são boas, bem como, a correlação entre as variáveis.

Tabela 18 -Valor KMO para a escala do Desempenho DHURS

		KMO	0,874
Teste de Esfericidade de Bartlett	de	Qui-quadrado	707,598
	de	<i>Graus de liberdade</i>	66,000
		<i>p-value</i>	0,000

Sensibilidade Desempenho DHURS

O teste K-S (Anexo E) apresenta valores que atesta a normalidade da distribuição com um *p-value* de 0,200, sendo os valores de parâmetros de normalidade (Tabela 19) demonstrativos de um enviesamento negativo e um achatamento com tendência a leptocurtica.

Tabela 19 - Parâmetros de Normalidade Desempenho DHURS

	Assimetria (A)	Erro Assimetria (B)	A/B	Curtose (C)	Erro curtose (D)	C/D
Desempenho DHURS	-0,793	0,254	-3,122	0,772	0,503	1,534

Desempenho Total

Fidelidade

Para um N=90 e um total de 3 itens, obtivemos um *alpha* de 0,882, valor considerado bom de fidelidade.

Validade

O valor do KMO (Tabela 20) garante que as condições para a continuidade da análise factorial são médias, sendo a correlação entre as variáveis boa.

Tabela 20 - Valor KMO para a escala do Desempenho Total

KMO		0,737
Teste de	Qui-quadrado	152,499
Esfericidade de	<i>Graus de liberdade</i>	3,000
Bartlett	<i>p-value</i>	0,000

Sensibilidade Desempenho Total

O teste K-S (Anexo E) atesta a não-normalidade da distribuição, com um valor de *p-value* (0,001), obtendo como valores de parâmetro de normalidade (Tabela 21) que atestam uma assimetria negativa e um achatamento do tipo leptocurtico.

Tabela 21 - Parâmetros de Normalidade Desempenho DHURS

	Assimetria (A)	Erro Assimetria (B)	A/B	Curtose (C)	Erro curtose (D)	C/D
Desempenho Total	-0,864	0,254	-3,401	1,512	0,503	3,005

Desempenho da Organização

Fidelidade

Para um N=90 e um total de 5 itens, obtivemos um *alpha* de 0,901, valor considerado excelente de fidelidade.

Validade

O valor do KMO (Tabela 22) garante que as condições para a continuidade da análise factorial são médias, sendo a correlação entre as variáveis boa.

Tabela 22 - Valor KMO para a escala do Desempenho Organização

KMO		0,779
Teste de	Qui-quadrado	71,926
Esfericidade de	<i>Graus de liberdade</i>	10,000
Bartlett	<i>p-value</i>	0,000

Sensibilidade Desempenho da Organização

O teste Shapiro-Wilk ($n < 30$) demonstra a não-normalidade da distribuição com um *p-value* de (0,037) (Anexo E).

Quanto aos parâmetros de normalidade (Tabela 23), verifica-se uma assimetria negativa e um achatamento do tipo leptocurtico.

Tabela 23 - Parâmetros de Normalidade do Desempenho Organização

	Assimetria (A)	Erro Assimetria (B)	A/B	Curtose (C)	Erro curt-ose (D)	C/D
Desempenho Organização	-1,113	0,481	-2,313	1,775	0,935	1,898

IE escala alterada

Fidelidade da escala da IE

Atendendo a que alguns dos resultados encontrados nas propriedades psicométricas das dimensões da escala da IE não são considerados aceitáveis pelos parâmetros que os gerem, sentimos a necessidade de proceder a pequenas alterações à mesma.

Para este efeito tínhamos dois caminhos possíveis, a eliminação de itens da escala ou, a constituição de novos factores segundo os resultados da análise factorial.

Assim, colocamos como primeira possibilidade para reverter esta situação a eliminação de itens cujo *alpha* de Cronbach fosse considerado inaceitável para a dimensão.

Testamos igualmente a possibilidade de alteração da escala mediante a aplicação da análise factorial, a qual não se mostrou vantajosa, pois a mesma para além de reduzir a escala apenas a quatro dimensões e 12 itens, apresentava valores de 0,442 (inaceitáveis) na dimensão 3.

Deste modo e voltando à primeira hipótese, ao verificarmos que o *alpha* para a dimensão Empatia é considerado inaceitável, procedemos à remoção dos seus itens (5 e 9) e do item 18 da dimensão Compreensão das emoções dos outros.

O mesmo critério foi aplicado ao grupo das chefias constando as alterações resultantes nas Tabela 24 e Tabela 25.

Assim sendo o *alpha* total para a amostra das chefias foi de (0,792) e de (0,702) para os colaboradores o que se consideram razoáveis.

Relativamente aos valores das dimensões, apresentamos apenas as alterações surgidas em cada uma das amostras, sendo os restantes valores os constantes das Tabelas 2 e 3, anteriormente apresentadas.

Tabela 24 – Valores de *alpha* retirados os itens 5, 9 e 18 na amostra das chefias

Dimensão	Nº de Itens	Alpha de Cronbach	Itens	Correlação Item-Total	Alpha se item for eliminado
Empatia	2	0,583	3	0,493	0,475
			7	0,411	0,508
Compreensão das emoções dos outros	2	0,815	11	0,589	0,780
			17	0,800	0,545

Tabela 25 – Valores de *alpha* com itens retirados na amostra dos colaboradores

Dimensão	Nº de Itens	Alpha de Cronbach	Itens	Correlação Item-Total	Alpha se item for eliminado
Empatia	2	0,622	3	0,493	0,475
			7	0,411	0,508
Compreensão das emoções dos outros	2	0,677	11	0,589	0,780
			17	0,800	0,545

Validade

Embora tenha sido possível efectuar a aplicação do KMO ao grupo das chefias (Tabela 26), o valor é considerado inaceitável não garantindo que as condições para a continuidade da análise factorial, sendo boa a correlação entre as variáveis.

Este aspecto explica-se pela pequena dimensão da amostra.

Tabela 26 - Valor KMO para a escala da IE Chefias

KMO			0,317
Teste	de	Qui-quadrado	454,235
Esfericidade	de	<i>Graus de liberdade</i>	1900,000
Bartlett		<i>p-value</i>	0,000

Relativamente ao grupo dos colaboradores, o valor de KMO (Tabela 27) apresenta-se novamente como medíocre, mas com uma correlação entre as variáveis boa.

Tabela 27 - Valor KMO para a escala da IE Colaboradores

KMO		0,638
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	604,652
	<i>Graus de liberdade</i>	190,000
	<i>p-value</i>	0,000

Sensibilidade

Considerando a dimensão da amostra, a literatura aconselha a análise dos valores de Shapiro-Wilk ($n < 30$) para o qual é considerada a normalidade na distribuição quando o $p\text{-value} > 0,05$, aspecto que se verifica na quase totalidade das dimensões e escala total, sendo a exceção a dimensão empatia (Tabela 28).

Tabela 28 - Valores de K-S e Shapiro-Wilk para as chefias (IE)

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Compreensão das emoções próprias	0,218	23	0,006	0,927	23	0,095
Auto-controlo perante as críticas	0,205	23	0,014	0,920	23	0,068
Auto-encorajamento	0,188	23	0,034	0,925	23	0,086
Auto-controlo emocional	0,136	23	0,200*	0,924	23	0,080
Empatia	0,206	23	-0,012	0,852	23	0,003
Compreensão das emoções dos outros	0,176	23	0,063	0,929	23	0,101
Inteligência Emocional Total Chefias	0,101	23	0,200*	0,962	23	0,504

Quanto aos valores de assimetria e curtose, considerados normais, os valores de referência são zero e] - 0,5; 0,5[, respectivamente, sendo os da amostra constantes da Tabela 29.

Assim, verifica-se uma assimetria negativa em todos os casos, com um enviesamento leptocurtico na dimensão auto-controlo perante as críticas, mesocurtica para as dimensões

compreensão das emoções próprias e auto-encorajamento, sendo platocurtica para as restantes dimensões e a escala total.

Tabela 29 - Parâmetros de Normalidade IE – Chefias

	Assimetria (A)	Erro Assimetria (B)	A/B	Curtose (C)	Erro curtose (D)	C/D
Compreensão das emoções próprias	-0,666	0,481	-1,38	-0,301	0,935	-0,32
Auto-controlo perante as críticas	-0,925	0,481	-1,92	0,855	0,935	0,91
Auto-encorajamento	-0,685	0,481	-1,42	-0,375	0,935	-0,40
Auto-controlo emocional	-0,123	0,481	-0,25	-1,012	0,935	-1,08
Empatia	-0,391	0,481	-0,812	-1,184	0,935	-1,266
Compreensão das emoções dos outros	-0,495	0,481	-1,029	-0,678	0,935	-0,725
Inteligência Emocional Total Chefias	-0,360	0,481	-0,748	-0,082	0,935	-0,087

Sensibilidade Colaboradores

Os valores de K-S para os colaboradores, genericamente demonstram a não-normalidade da distribuição, com valores de *p-value* <0,05 (Tabela 30).

Tabela 30 - Valores de K-S e Shapiro-Wilk para os colaboradores (IE)

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
IEtotalcol.	0,102	90	0,021	0,964	90	0,014
Compreensão das emoções próprias	0,112	90	0,007	0,966	90	0,019
Auto-controlo perante as críticas	0,147	90	0,000	0,938	90	0,000
Auto-encorajamento	0,122	90	0,002	0,957	90	0,004
Auto-controlo emocional	0,125	90	0,001	0,975	90	0,077
Empatia	0,235	90	0,000	0,852	90	0,000
Compreensão das emoções dos outros	0,194	90	0,000	0,927	90	0,000

Tabela 31 - Parâmetros de Normalidade IE - Colaboradores

	Assimetria (A)	Erro Assimetria (B)	A/B	Curtose (C)	Erro curtose (D)	C/D
Compreensão das emoções próprias	-0,436	0,254	-1,71	0,045	0,503	0,089
Auto-controlo perante as críticas	-0,609	0,254	-2,39	-0,507	0,503	-1,00
Auto-encorajamento	-0,371	0,254	-1,46	-0,405	0,503	-0,80
Auto-controlo emocional	-0,303	0,254	-1,19	-0,459	0,503	-0,91
Empatia	-1,416	0,254	-5,574	2,794	0,503	5,554
Compreensão das emoções dos outros	-0,558	0,254	-2,196	0,205	0,503	0,407
Inteligência Emocional Total Col.	-0,661	0,254	-2,602	0,538	0,503	1,069

Verifica-se a existência de uma assimetria negativa (Tabela 31), com um achatamento do tipo leptocurtico na escala total e nas dimensões compreensão das emoções próprias, empatia e compreensão das emoções dos outros, sendo as restantes três dimensões caracterizadas por um achatamento platocurtico.

Síntese das propriedades psicométricas das escalas

Da análise realizada às seis escalas estudadas, apenas se verificou existir necessidade de proceder à alteração da escala da IE, aspecto que não surgiu ou não se justificou nas restantes.

Ao observarmos os resultados da fidelidade das escalas estudadas (Tabela 32) concluímos que, todas as vertentes do desempenho e a liderança (total) variam entre Bom e Excelente (N=90), sendo a IE (total) considerada Razoável em ambas as amostras.

Relativamente às dimensões das escalas, verifica-se uma oscilação dos valores que vão desde o Excelente (IE- Chefias) ao Inaceitável (Liderança Dimensões - Chefias).

Tabela 32 - Resultados de Fidelidade das escalas

Escalas	Chefias	Colaboradores
IE Total (escala alterada)	Razoável (0,792)	Razoável (0,702)
IE Dimensões	Oscilam entre Razoável (0,737) e Excelente (0,906) à excepção da <i>Empatia</i> considerada inaceitável (0,583)	Oscilam entre Fraca (0,622) e Razoável (0,751)
Liderança Total	Boa (0,850)	Excelente (0,92)
Liderança Dimensões	Inferiores a 0,60 (inaceitável) – IIC; EI; CI; RC; GEP e LF	Todas superiores a 0,60
CCO Intra-papel	NA	Boa (0,817)
CCO Extra-papel	NA	Excelente (0,903)
Desempenho DHURS	NA	Excelente (0,903)
Desempenho Total	NA	Boa (0,882)
Desempenho Organização	NA	Excelente (0,901)

No que concerne à validade, apenas não foi possível determinar para a Liderança - Chefias, enquanto que para as restantes os valores foram considerados: Inaceitável (IE- Chefias); Medíocre (IE-Colaboradores); Boa (Liderança-Colaboradores; Desempenho Total e CCO intra-papel); e Excelente para as restantes.

Quanto à sensibilidade, foram consideradas como existindo uma Normalidade na distribuição para a IE- Chefias (total e dimensões à excepção da empatia), algumas das dimensões da Liderança-colaboradores, desempenho do trabalhador (DHURS) e comportamentos extra-papel. Foram consideradas como não seguindo uma distribuição normal as restantes situações.

Após a análise das características psicometricas das escalas passamos em seguida ao teste das hipóteses anteriormente formuladas.

Estudo das Hipóteses do Estudo

Tal como foi referido anteriormente, pretende-se com o presente trabalho estudar cinco hipóteses, quatro das quais com sub-hipóteses, tendo sido utilizado para o efeito a técnica da correlação.

Correlação

O cálculo do coeficiente de correlação, é a estatística que permite avaliar a magnitude e a direcção da associação ou correlação existente entre duas variáveis, mas não permite efectuar qualquer tipo de assunção de funcionalidade entre ambas (Maroco e Bispo, 2005).

Quando duas variáveis são medidas numa escala pelo menos intervalar e se assume que ambas provêm de populações com distribuição normal, onde as duas estão relacionadas linearmente, a estatística mais comum a utilizar é o Coeficiente de correlação de Pearson.

Contudo, quando as variáveis em estudo provêm de uma população bivariada não normal, ou, quando a escala de medida impossibilita o uso de métodos paramétricos, o Coeficiente de correlação ordinal de Spearman é uma das estatísticas mais utilizadas.

Saliente-se que este último coeficiente não é sensível a assimetrias na distribuição, nem à presença de *outliers*, não exigindo portanto que os dados provenham de duas populações normais (Pestana e Gageiro, 2005).

A dimensão da amostra é outro aspecto que influi na escolha da estatística a usar pelo que, segundo Pestana e Gageiro (2005) a dimensão mínima de uma amostra quando se pretende calcular o coeficiente de correlação de Pearson deve ser 30 ($p < 0,05$) ou 40 ($p = 0,10$).

Segundo Murteira (1993, cit. por Pestana e Gageiro, 2005) a correlação indica que os fenómenos não estão indissolúvelmente ligados, mas sim, que a intensidade de um é acompanhada tendencialmente pela intensidade do outro, no mesmo sentido ou em sentido inverso.

Atendendo a que o grau de dispersão é um indicador da força da associação (Bryman e Cramer, 1993) e que os diagramas de dispersão permitem inferir três características da associação entre duas variáveis, a saber, se é linear, qual a direcção da associação (positiva ou negativa) e qual a força da associação, e se existem ou não *outliers* que possam distorcer os resultados, analisaremos este aspecto para as diversas hipóteses.

Atente-se ainda que o coeficiente de correlação, tanto o de Pearson como o de Spearman, variam entre $]-1; 1[$, e que quanto mais próximos estiverem de 1 (positivo ou negativo) mais forte é a associação e quanto mais próxima de zero mais fraca se torna a associação.

Para a definição da força da associação, utilizaremos o critério de Cohen e Holliday (1982, cit. por Bryman e Cramer, 1993) expresso na Tabela 33.

Tabela 33 - Valores de Correlação

Correlação	Critério
0,9 – 1,0	Muito Alta
0,70 – 0,89	Alta
0,40 – 0,69	Moderada
0,20 – 0,30	Baixa
< 0,19	Muito Baixa

Adaptado: Bryman e Cramer, 1993

Note-se ainda que embora um coeficiente elevado e significativo indique que duas variáveis estão associadas linearmente, um coeficiente baixo e não significativo não implica necessariamente uma ausência de relação, apenas, uma ausência de relação do tipo linear (Maroco e Bispo, 2005).

Partindo destas assumpções analisaremos as correlações existentes para cada uma das hipóteses, as quais se podem sistematizar na Tabela 34.

Tabela 34 – Relações entre as variáveis segundo as hipóteses

		IE		Desempenho			Liderança
		Chef.	DHURS	CCO	Intra-papel	Extra-papel	Col.
Liderança	Chef. (total)	Hip.1 (0,529) **					
	Chef. (Transf.)	Hip.1.1 (0,597) **					
	Chef. (Transac.)	Hip.1.2 (0,342)					
	Col. (total)			Hip.2 (0,206)			
	Col. (Transf.)					Hip.2.1 (0,188)	
	Col. (Transac.)					Hip.2.2 (0,120)	
IE	Chef.		Hip.3* (0,461)				
	Col.			Hip.4 (0,076)	Hip.4.2 (0,068)	Hip.4.1 (0,066)	Hip.5 (0,276) **

** Nível de significância $p < 0,01$ * Nível de significância $p < 0,05$

Observada a Tabela 34, podemos verificar que as correlações deste estudo variam entre o considerado moderado (0,597) e o muito baixo (0,076).

São consideradas de moderadas as correlações entre a IE - Chefias e Liderança - Chefias (0,529) e a IE - Chefias e a Liderança Transformacional - Chefias (0,597), bem como, a IE - Chefias com o desempenho do DHURS (0,461). São consideradas baixas as correlações entre a IE - Chefias e a Liderança Transaccional - Chefias (0,342), a Liderança total - Colaboradores e os CCO - total (0,206), bem como, a IE total - Colaboradores e a Liderança total - Colaboradores (0,276). As restantes são consideradas muito baixas.

Destacam-se com valores de *p-value* significativos as Hipóteses 1, 1.1, 3 e 5.

Em seguida apresentamos o tratamento estatístico efectuado para cada uma das hipóteses colocadas, de forma independente e pormenorizada.

Hipótese 1

Existe uma relação entre a IE do líder e o estilo de liderança (auto-percepcionado)?

Para o tratamento da hipótese foi utilizado o estudo da correlação, a qual, face à dimensão da amostra (N=23) foi calculada através do coeficiente de correlação ordinal de Spearman.

Deste modo, a correlação (*r*) obtida entre as variáveis IE total - Chefias e Liderança total - Chefias, é considerada moderada (0,529) e significativa com $p=0,009$ (Tabela 34).

Em complemento, através da observação do diagrama de dispersão (Anexo F), podemos verificar que se trata de uma associação ascendente (positiva), caracterizada por uma pequena dispersão dos valores e ausência de linearidade.

Efectuando seguidamente, como sugerido por Pestana e Gageiro (2005), o cálculo do coeficiente de $r^2 \times 100$, obteve-se o valor de 27,98%, o que significa que apenas 27,98 % da variação da IE do líder é explicada pelo estilo de liderança (liderança total das chefias), sendo a restante percentagem explicada por outros factores.

Face a estes resultados e visto não ser possível realizar outro tipo de análise como seja a regressão, a qual permitiria avaliar a dependência funcional de uma variável em relação à outra, podemos concluir que existe uma associação entre a IE do líder e o estilo de liderança auto-percepcionado, aceitando assim a nossa hipótese.

Hipótese 1.1

Existe uma relação positiva entre a IE do líder e a liderança transformacional (auto-percepcionada)?

O tratamento desta hipótese passou pelo estudo da correlação, através do coeficiente de correlação ordinal de Spearman (N=23), entre a variável IE total - Chefias e a dimensão Liderança Transformacional Chefias, composta pela conjugação das sub-dimensões IIA, IIC, MI, EI e CI.

O valor de correlação obtido (0,597) é considerado moderado e significativo com $p=0,003$.

Mediante a observação do diagrama de dispersão (Anexo F), verificamos uma associação ascendente (positiva) com dispersão dos valores e inexistência de linearidade.

Efectuando, como sugerido por Pestana e Gageiro (2005), o cálculo do coeficiente de $r^2 \times 100$, verificamos que apenas 35,64 % da variação da IE da chefia é explicada pela liderança transformacional, sendo a restante percentagem explicada por outros factores.

Numa tentativa de explorar os resultados, procedeu-se à verificação da correlação da IE pelas subdimensões da liderança transformacional, mas os valores não se mostraram significativos, sendo igualmente considerados moderados para IIC, MI, EI, CI e baixos para IIA.

Face a estes resultados e visto não ser possível realizar outro tipo de análise, podemos concluir que existe uma associação entre a IE do líder e o estilo de liderança transformacional auto-percepcionado, aceitando assim a nossa hipótese.

Hipótese 1.2

Existe uma relação positiva entre a IE do líder e a liderança transaccional (auto-percepcionada)?

Para o tratamento desta hipótese foi efectuada a análise de correlação (Spearman) entre a variável IE total - Chefias e a dimensão Liderança Transaccional percepcionada pelas chefias, composta pela conjugação das sub-dimensões RC e GEA.

O valor da correlação obtido (0,342) é considerado baixo e não significativo $p=0,110$.

Recorrendo à observação do diagrama de dispersão (Anexo F), verificamos que embora não exista uma correlação linear, a associação é de sentido ascendente (positiva) caracterizado por uma forte dispersão dos resultados.

Efectuando o cálculo do coeficiente de $r^2 \times 100$, obteve-se o valor de 11,69%, o que significa que apenas 11,69 % da variação da IE da chefia é explicada pela liderança transaccional, sendo a restante percentagem explicada por outros factores.

Novamente, na tentativa de explorar os resultados, procedeu-se à verificação da correlação da IE pelas subdimensões da liderança transaccional, mas os resultados não se mostraram significativos, sendo igualmente considerados baixos para ambas as subdimensões.

Face aos resultados, podemos concluir que existe uma associação baixa e não significativa entre a IE do líder e o estilo de liderança transaccional auto-percepcionado, pelo que rejeitamos assim a nossa hipótese.

Hipótese 2

Existe uma relação entre o estilo de liderança (hetero-percepcionada) e o desempenho dos colaboradores?

Para este estudo foi efectuada a análise de correlação linear, através do coeficiente de correlação de Pearson, entre a variável Liderança total percepcionada pelos colaboradores e o CCO global, composto pela conjugação das subdimensões intra-papel e extra-papel.

O coeficiente de correlação (R), obtido (0,206) é considerado baixo e não significativo com $p=0,051$.

Assim, e de acordo com o expresso por (Maroco e Bispo, 2005) a existência de um coeficiente baixo e não significativo, não implica por si mesmo a ausência de relação, apenas, a ausência de relação do tipo linear.

Analisando o diagrama de dispersão (Anexo F), concluímos existir uma associação ascendente (positiva), caracterizada por uma forte dispersão dos resultados, indicadores da baixa associação e da ausência de linearidade.

Calculado o coeficiente de determinação (R^2) verificou-se que apenas 4,24 % da variação do estilo de liderança percepcionado é explicada pelo desempenho dos colaboradores, sendo a restante percentagem explicada por outros factores.

De modo a ultrapassar esta situação, e considerando o coeficiente de correlação de Pearson ser sensível à questão da normalidade e existência de *outliers*, optou-se por tentar proceder à transformação das variáveis, técnica utilizada, entre outras coisas para repor a normalidade, estabilizar a dispersão dos dados, linearizar a relação entre duas variáveis (Pestana e Gageiro, 2005).

Para esse efeito utilizámos a transformação logarítmica, das variáveis Liderança total – Colaboradores e CCO global, de modo a criar as condições para o estudo da regressão linear,

que permitiria analisar o contributo da variável independente (Liderança total- Colaboradores) na explicação da variância da variável dependente (CCO).

Pese embora a RLS seja considerada sólida, mesmo em condições de violação do pressuposto de normalidade (Maroco e Bispo, 2005), os resultados de normalidade e linearidade não melhoraram após a logaritmização, sendo os valores da correlação entre as variáveis considerados muito baixos (0,190) e não significativos, pelo que a hipótese não se confirma.

Hipótese 2.1

Existe uma relação positiva entre a liderança transformacional (hetero-percepcionada) e a manifestação de comportamentos extra-papel pelos colaboradores?

Para o tratamento desta hipótese foi efectuada a análise de correlação linear, através do coeficiente de correlação de Pearson, entre a dimensão liderança transformacional dos colaboradores, expressa pela conjugação das subdimensões IIA, IIC, MI, EI e CI, e a dimensão extra-papel do CCO.

O valor de correlação obtido (0,188) é segundo os critérios considerado muito baixo e não significativo $p=0,075$.

Pela análise do diagrama de dispersão (Anexo F) verificamos que, para além da inexistência de uma correlação linear, trata-se de uma associação com tendência ascendente e sem forma definida, caracterizada por uma forte dispersão dos resultados.

Pelo cálculo do coeficiente de determinação obtém-se que apenas 3,53 % da variação da liderança transformacional é explicada pela manifestação de CCO extra-papel pelos colaboradores, sendo a restante percentagem explicada por outros factores.

Numa tentativa de explorar os resultados, procedeu-se à verificação da correlação das subdimensões da liderança transformacional com o CCO extra-papel, mas os valores não se mostraram significativos, sendo igualmente considerados muito baixos para IIA, MI, EI, CI e baixos para IIC.

Tal como o efectuado para a hipótese anterior, procedeu-se à transformação logarítmica das variáveis na esperança de melhorar os resultados e respectivo cálculo de correlação.

Mais uma vez os resultados não melhoraram substancialmente, voltando a verificar-se valores considerados muito baixos e não significativos, pelo que somos levados a não confirmar a hipótese.

Hipótese 2.2

Existe uma relação positiva entre a liderança transaccional (hetero-percepcionada) e a manifestação de comportamentos intra-papel pelos colaboradores?

Novamente, foi efectuada a análise de correlação linear, através do coeficiente de correlação de Pearson, entre a dimensão liderança transaccional dos colaboradores, expressa pela conjugação das subdimensões RC e GEA, e a dimensão intra-papel do CCO.

Obteve-se como valor de R (0,120), o que é considerado muito baixo e não significativo ($p=0,259$).

Assim, mediante a análise do diagrama de dispersão conclui-se pela inexistência de uma correlação linear, uma associação tendencialmente ascendente (positiva) concentrada na metade direita do diagrama e com manifesta dispersão dos resultados (Anexo F).

Calculado o coeficiente de determinação constata-se que apenas 1,44 % da variação da liderança transaccional é explicada pela manifestação de CCO intra-papel pelos colaboradores, sendo a restante percentagem explicada por outros factores.

Numa tentativa de explorar os resultados, procedeu-se à verificação da correlação das subdimensões da liderança transaccional com o CCO intra-papel, mas os valores mantiveram-se inalteráveis.

Novamente, a logorotmização das variáveis não surtiram os resultados desejados, pelo que os valores considerados muito baixos e não significativos nos levam à rejeição da hipótese.

Hipótese 3

Existe uma relação positiva entre a IE do líder e o desempenho dos colaboradores?

De modo a efectuar o estudo desta hipótese através da correlação, foi necessário proceder a alguns ajustamentos em virtude das dimensões das amostras a comparar serem distintas, tendo para tal sido calculados os valores médios.

Assim e segundo (Bryman e Cramer, 1993), uma regra prática que se deve seguir, quando se dispõe de um conjunto de variáveis de diferentes níveis, é, considerar o nível de medida inferior.

Para este efeito, foi calculado o coeficiente de correlação ordinal de Spearman, entre a variável IE total - Chefias e a variável desempenho do DHURS, obtendo-se o valor de (0,461) considerado moderado e significativo $p=0,027$.

Analisando o diagrama de dispersão (Anexo F) verifica-se a inexistência de linearidade, uma tendência ascendente (positiva) caracterizada por uma moderada dispersão dos resultados.

Efectuado o sugerido por Pestana e Gageiro (2005) verificamos que, 21,25% da variação da IE total do líder é explicada pelo desempenho dos colaboradores, ficando a restante percentagem a ser explicada por outros factores.

Face a estes resultados e dado que não é possível realizar outro tipo de análise, podemos concluir que existe uma associação entre a IE do líder e o desempenho do DHURS, aceitando assim a nossa hipótese.

Hipótese 4

Existe uma relação entre a IE do colaborador e o seu desempenho?

Para este estudo foi efectuada a análise de correlação linear, através do coeficiente de correlação de Pearson, entre a variável IE total - Colaborador e a variável CCO, expressa pela conjugação das subdimensões extra-papel e intra-papel, obtendo-se o valor de (0,076) considerado muito baixo e não significativo ($p=0,479$).

Assim, mediante a análise do diagrama de dispersão conclui-se pela inexistência de uma correlação linear, uma associação tendencialmente ascendente (positiva) concentrada na metade superior direita do diagrama e com alguma dispersão dos resultados (Anexo F).

Calculado o coeficiente de determinação obteve-se que apenas 0,57. % da variação da IE do colaborador é explicada pelo seu desempenho, sendo a restante percentagem explicada por outros factores.

Mais uma vez, procedeu-se à transformação das variáveis, na tentativa de melhorar os resultados, mas os mesmos mantiveram-se muito baixos e não significativos, pelo que não se aceita a hipótese.

Hipótese 4.1

Existe uma relação positiva entre a IE do colaborador e a manifestação de comportamentos extra-papel?

De forma a analisar esta hipótese procedeu-se à análise de correlação linear por meio do coeficiente de correlação de Pearson, entre a variável IE total - Colaborador e dimensão extra-papel do CCO.

Para o efeito, obteve-se como valor de R (0,066) o qual é considerado muito baixo e não significativo ($p=0,534$).

Mediante a observação do diagrama de dispersão (Anexo F), conclui-se pela ausência de linearidade, acompanhada de uma dispersão total que impede determinar qualquer formato de associação.

Calculado o coeficiente de determinação obteve-se o valor de 0,43%, o que significa que apenas 0,43 % da variação da IE do colaborador é explicada pelo seu desempenho extra-papel, sendo a restante percentagem explicada por outros factores.

Tal como para as restantes hipóteses, a transformação das variáveis produziu resultados muito baixos e não significativos, pelo que rejeitamos a hipótese.

Hipótese 4.2

Existe uma relação positiva entre a IE do colaborador e a manifestação de comportamentos intra-papel?

Para este estudo foi efectuada a análise de correlação linear, através do coeficiente de correlação de Pearson, entre a variável IE total - Colaborador e a dimensão intra-papel do CCO.

O valor de R (0,068) obtido é considerado muito baixo e não significativo ($p=0,525$).

Assim, mediante a análise do diagrama de dispersão conclui-se pela inexistência de uma correlação linear, uma associação tendencialmente ascendente (positiva) concentrada na metade direita do diagrama e com manifesta dispersão dos resultados (Anexo F).

Calculado o coeficiente de determinação observa-se que 0,46 % da variação da IE do colaborador é explicada pelo seu desempenho intra-papel, sendo a restante percentagem explicada por outros factores.

Procedimento idêntico às hipóteses anteriores foi efectuado, para a transformação das variáveis, verificando-se os mesmos resultados, facto que nos leva mais uma vez a rejeitar a hipótese.

Hipótese 5

Existe uma relação entre a IE dos colaboradores e o estilo de liderança (heteropercepcionado)?

De modo a estudar esta hipótese procedeu-se à análise de correlação linear, através do coeficiente de correlação de Pearson, entre a variável IE total - Colaborador e a variável Liderança total – Colaboradores.

O valor de (0,276) obtido é considerado baixo mas significativo com $p=0,008$.

Assim, mediante a análise do diagrama de dispersão (Anexo F) conclui-se pela inexistência de uma correlação linear e uma associação tendencialmente ascendente (positiva).

Calculado o coeficiente de determinação obteve-se o valor de 7,61%, o que significa que apenas 7,61 % da variação da IE do colaborador é explicada pelo estilo de liderança, sendo a restante percentagem explicada por outros factores.

Numa tentativa de explorar os resultados, procedeu-se à verificação da correlação das subdimensões da liderança, transformacional e transaccional, com a IE total dos colaboradores, verificando-se valores considerados baixos (0,259) e (0,221) respectivamente, mas significativos ($p=0,014$ e $p=0,036$) para uma significância de 0,05.

Recorrendo mais uma vez à transformação das variáveis, constatamos que os valores de correlação se mantêm baixos, deixando de ser significativos para a relação IE total do colaborador logorotmizada e a liderança transaccional logorotmizada.

Assim embora exista uma relação entre as variáveis, esta não segue uma distribuição normal, pelo que um dos pressupostos exigidos para o cálculo da regressão (que nos permite verificar a relação funcional entre as variáveis) não está assegurada.

Mesmo assim procedemos à exploração dos dados relativamente à hipótese da linearidade, cujos resultados revelaram a inexistência de linearidade, o que viola a hipótese de aplicação da RLS.

Deste modo, perante os resultados obtidos resta-nos aceitar parcialmente a hipótese.

Gostaríamos desde já salientar que face à dimensão dos modelos subjacentes às diversas técnicas utilizadas para o teste das hipóteses, os mesmos não serão apresentados nos anexos deste trabalho.

Estudos Exploratórios

Considerando os resultados obtidos neste estudo, e tendo subjacente a grande percentagem de valores explicada por outros factores que não a relação entre as variáveis estudadas, realizaram-se alguns procedimentos exploratórios que tiveram por base os objectivos de investigação.

Deste modo, considerou-se pertinente verificar se existem diferenças no nível de IE entre os géneros, aspecto referenciado na literatura onde os estudos evidenciam que as mulheres têm valores mais elevados de IE de que os homens (Mayer, Caruso e Salovey, 1999 e Mayer e Geher, 1996 cit. por Mandell e Pherwani, 2003).

De modo a verificar se existem diferenças no nível de IE dos colaboradores entre o sexo masculino e o sexo feminino, procedemos a uma comparação de médias para amostras independentes.

Para que possamos dar cumprimento à utilização de testes paramétricos é necessária a verificação simultânea das condições, de normalidade da variável dependente e a homogeneidade das variâncias populacionais.

Assim para a normalidade é utilizado o teste Kolmogorov-Smirnov enquanto para a homogeneidade das variâncias o teste de Levene é o mais potente (Maroco, 2007).

Segundo Maroco (2007), os métodos paramétricos são robustos á violação do pressuposto da normalidade, que ocorre no género feminino, desde que as distribuições não sejam extremamente enviesadas ou achatadas, aspecto que não sucede na amostra, pelo que passamos ao cálculo do teste de Levene.

Tal como se pode verificar na Tabela 35 (Anexo G), $p=0,516 > 0,05$, pelo que podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas a partir das duas amostras são homogéneas.

Dando continuidade à análise procedeu-se à comparação de médias, tendo-se obtido um $p=0,802$, o que significa que para este caso os dois grupos não diferem significativamente.

Tabela 35 - O teste t-Student para os colaboradores masculinos e femininos (IE)

IE	Teste Levene		Género	Média	Teste T-Student	p-value
	F	Sig.	Masculino	45,34	0,252	0,802
	0,426	0,516	Feminino	45,11		

De forma idêntica o género sexual é visto na literatura como influenciador na forma como o estilo de liderança é percebida, aspecto salientado por Greenhalgh e Maxwell (2006) que enfatizam que as mulheres entendem a liderança por um ângulo mais acentuadamente transformacional, enquanto os homens preferem modelos de natureza mais transaccional.

De modo a verificar se existem diferenças no estilo de liderança percebido pelos colaboradores entre o sexo masculino e o sexo feminino, procedemos a uma comparação de médias para amostras independentes.

Tal como se pode verificar na Tabela 36 (Anexo G), para a dimensão da liderança transformacional obtivemos um $p=0,150 > 0,05$ e para a liderança transaccional um valor de $p=0,343 > 0,05$, pelo que podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas a partir das duas amostras são homogéneas em ambos os casos.

Dando continuidade à análise procedeu-se à comparação de médias, tendo-se obtido um $p=0,065$ e $p=0,082$, respectivamente, o que significa que para este caso os dois grupos não diferem significativamente.

Tabela 36 - O teste t-Student para os colaboradores masculinos e femininos (Liderança)

Liderança	Teste Levene		Género	Média	Teste T-Student	p-value
	F	Sig.	Masculino	23,16	- 1, 868	0,065
	2,111	0,150	Feminino	25,23		
L. Transaccional	F	Sig.	Masculino	9,24	-0,982	0,082
	0,909	0,343	Feminino	9,68		

DISCUSSÃO

É intuito deste capítulo analisar e reflectir acerca dos resultados anteriormente apresentados, tendo subjacente a componente teórica e os objectivos que nos propusemos investigar com este estudo.

Pretendemos com a realização deste estudo avaliar a relação, nas suas várias vertentes, entre as variáveis IE, Liderança e Desempenho, desenvolvidas no corpo teórico deste trabalho.

Tivemos por objectivo verificar o modo como se relaciona a variável IE, para o grupo das chefias e para o grupo dos colaboradores, com a variável Liderança, no seu todo e segundo as suas dimensões transformacional e transaccional (Hipóteses 1, 1.1, 1.2 e 5). Os resultados foram consonantes com o esperado, excepção feita na relação IE das chefias com a liderança transaccional.

Outro objectivo consistiu em analisar a relação da variável Liderança, total e nas suas subdimensões, com a variável Desempenho dos colaboradores relativamente aos comportamentos de cidadania organizacional, designadamente, como os comportamentos de desempenho de papel e os comportamentos de desempenho de extra-papel (Hipóteses 2. 2.1 e 2.2). Os resultados obtidos não se mostraram consistentes com as expectativas desenvolvidas na literatura.

Podemos no entanto confirmar o objectivo de estabelecer uma relação entre a variável IE das chefias com a variável Desempenho dos colaboradores, na vertente, desempenho no DHURS (Hipótese 3).

Não foi igualmente possível confirmar o nosso objectivo de estabelecer uma relação entre a variável IE do colaborador com a variável Desempenho, nas vertentes de comportamento de papel e comportamento extra-papel, patentes nas Hipóteses 4, 4.1 e 4.2.

Gostaríamos antes de avançar para a discussão mais reflectida dos resultados, caracterizar de forma sucinta o contexto que se fazia sentir na organização aquando da realização do estudo.

As implicações inerentes ao mega processo de reestruturação da Administração Pública, nomeadamente, a passagem de uma situação de percepção de trabalho para toda a vida (sentimento de segurança) para uma situação de contrato individual (sentimento de insegurança), acompanhado da reestruturação das carreiras e índices remuneratórios. Bem

como, o processo de mudança, do sistema de avaliação de desempenho (SIADAP), em fase embrionária de implementação, percebida pelos colaboradores como geradora de instabilidade e insegurança.

Apresentamos seguidamente a nossa reflexão sobre cada um destes objectivos, agrupados segundo a relação entre a variável IE e Liderança, entre a variável Liderança e os Comportamentos de Cidadania Organizacional e entre a variável IE e Desempenho (DHURS e CCO).

Inteligência Emocional e Liderança

No primeiro e no quinto objectivos deste trabalho propusemo-nos a avaliar a relação entre a IE (das chefias e dos colaboradores) com a Liderança, no seu todo e segundo as suas dimensões, transformacional e transaccional, na dupla perspectiva de auto-percepção e hetero-percepção.

Para ambas as situações foi possível confirmar as nossas hipóteses, tendo sido encontrados valores de correlação significativos, considerados moderados (no grupo das chefias) e baixos (no grupo dos colaboradores) para a liderança total e para a liderança transformacional. A excepção ocorreu na relação entre a IE das chefias e a liderança transaccional.

Os resultados obtidos para a relação IE das chefias com a liderança total e transformacional são consistentes com a literatura, nomeadamente, os estudos que apontam uma associação positiva entre uma elevada IE do líder e uma liderança transformacional (Bass e Avolio, 1990; Boyatzis, 1999; Yulk, 1999; Barling et al., 2000; Ashkanasy e Tse, 2000; Gardener e Stough, 2002 cit. por Barbuto e Burbach, 2006) e a evidência de que os líderes emocionalmente mais inteligentes tendem a ser mais eficazes na consecução dos objectivos do grupo/organização e que diferentes situações de liderança requerem diferentes combinações de competências emocionais (Cunha et al., 2006).

Considerando que, o mesmo líder pode, em diferente modo e intensidade, apresentar comportamentos de liderança transaccional e transformacional, como forma de complementaridade (Avolio e Bass, 1988; Bass, 1985; Bass e Avolio, 1990; Koh, Terborg e Sterrs, 1991 cit. por Howell e Avolio, 1993) e que a liderança transformacional depende da liderança transaccional (Hartog et al., 1997) consideramos importante verificar qual a relação

entre a liderança transaccional e a IE das chefias. Contudo, esta relação não foi possível confirmar.

Uma possível explicação será, a forma como foram mensuradas as variáveis, ou seja, o facto da IE e do estilo de liderança ter sido obtido através de um auto-relato, poderá ter conduzido a respostas de desejabilidade social por parte das chefias, auto-percepcionando-se com transformacional, pois na realidade é esperado deste grupo (em fase de mudança organizacional) desenvolver comportamentos que enfatizem a troca social na forma de contrato psicológico (Boerner et al., 2007), não existindo evidências necessárias de comportamento de liderança transaccional para relacionar.

Relativamente aos resultados do estudo da relação entre a IE dos colaboradores e a liderança hetero-percepcionada, são considerados particularmente pertinentes, pois apenas é do nosso conhecimento o estudo de mestrado efectuado pela nossa colega Mauthner (2006) desconhecem-se outros estudos na literatura sobre o tema que relacionem a IE dos colaboradores com o estilo de liderança, sabendo apenas que os indivíduos com IE poderão ser mais bem sucedidos, incrementando os relacionamentos pessoais e profissionais, tornando-se mais produtivos, motivados e motivantes (Cooper, 1997, cit. por Mauthner, 2006).

Sendo os indivíduos emocionalmente inteligentes, capazes de utilizar a razão para compreender as emoções (próprias e dos outros) e lidar com elas, recorrendo às emoções para interpretar a envolvente e tomar decisões mais racionais, é expectável que os colaboradores com maior IE efectuem uma melhor percepção do seu líder e respectivo estilo de liderança.

Na realidade há que salientar um aspecto importante, o contexto onde decorreu o estudo, onde as chefias nem sempre são percepcionadas pelos seus colaboradores como líderes, apenas como chefias, facto que poderá influir na percepção que estes têm sobre o estilo de liderança adoptado.

A forma como os colaboradores, de acordo com os seus quadros de referência, percepcionam o clima organizacional, os comportamentos das chefias, as suas expectativas individuais, a imagem da organização, influem na forma como percepcionam o estilo de liderança. Tal como é defendido nas teorias dos recursos cognitivos e a teoria situacional, o papel do colaborador influi no comportamento a adoptar pelo líder.

Os resultados deste estudo sugerem que existe uma relação baixa, mas significativa entre as variáveis, ou seja, que a IE do colaborador se associa positivamente com o estilo de liderança. Não obstante e dada a não linearidade da relação e a não normalidade não nos ter permitido realizar uma análise de regressão linear, as conclusões retiradas devem ser tidas com alguma cautela.

Liderança e Comportamentos de Cidadania Organizacional

O segundo objectivo do trabalho consistiu em avaliar a relação entre a liderança (total, transformacional e transaccional) percebida pelos colaboradores e os comportamentos de cidadania organizacional (comportamentos de papel e comportamentos extra-papel) avaliados pelas chefias relativamente aos colaboradores.

Os resultados demonstraram não ser possível confirmar a relação entre as variáveis em nenhuma das suas vertentes, tendo os valores de correlação sido considerados baixos e muito baixos, facto que conduziu à rejeição de toda a hipótese 2 deste estudo.

Estes resultados foram surpreendentes, pois existe literatura que atesta a relação positiva entre o estilo de liderança transformacional ao incentivo de CCO e outros comportamentos extra-papel (Pillai, Schriesheim e Williams, 1999, cit. por Boerner et al., 2007) e a associação do estilo de liderança transaccional aos comportamentos de papel (Podsakoff, 1990).

Os resultados poderão ser explicados por aspectos de cultura, ou a existência de outras variáveis que influenciem a relação entre as variáveis estudadas.

Tal como, refere Lam et al. (1999, cit. por Rego, 2001) os contextos culturais podem interferir nas concepções acerca do que é ou não CCO, e as dimensões de cidadania podem ser contingentes do país/ cultura em que os estudos são realizados (Farh et al., 1997, cit. por Rego, 2001).

Relativamente à questão da cultura, nomeadamente nacional (definida por Hofstede), Marques (1984) salientou um aspecto de mudança de uma cultura tradicionalmente considerada de colectivismo (identificada nos estudos iniciais) para uma cultura de individualismo, onde os aspectos de cooperação tradicionais foram substituídos pelo promover da iniciativa individual.

A análise do clima organizacional, é essencial no contexto do diagnóstico do estado da organização, pois a melhor ou pior imagem da organização é criada a partir dos juízos de valor formulados pelos diferentes colaboradores, de acordo com os seus próprios quadros de referência, inclusive pelo seu posicionamento na organização.

Tal como afirma Moss et al. (2006) o *focus* de regulação dos colaboradores influencia o seu comportamento e desempenho, variando este de acordo com o contexto, já anteriormente apresentado. Assim, os factores contextuais têm a capacidade de elevar ou diminuir a demonstração de comportamentos de cidadania organizacional por parte dos colaboradores (Paine e Organ, 2000).

Um indivíduo ou grupo que desenvolva uma imagem positiva da organização e da sua situação pessoal, tenderá a desenvolver comportamentos de cooperação (Neves, 2002) condizentes com os CCO. Acresce ainda que, os líderes transformacionais tendem a estimular nos colaboradores elevados níveis de capacidades e potencial, motivando-os para olhar para além dos seus próprios interesses em prol dos interesses do grupo (Bass e Avolio, 1994, cit. por Mandell e Pherwani, 2003), ou seja estimulam os CCO.

Numa organização, de cultura de função (Handy, 1978, cit. por Neves, 2002), teoricamente partilhada pela maior parte dos organismos públicos, o *focus* assenta na repartição de papéis e funções, com regras e procedimentos preestabelecidos, suportadas por uma estrutura hierárquico-funcional, onde o valor é dado às normas, interessando a racionalidade e o conhecimento analítico, sendo as decisões tomadas na base da análise técnica dos problemas.

Contudo, o facto de não se ter verificado uma associação entre o estilo de liderança e pelo menos os comportamentos de papel, poderá dever-se ao facto da variável CCO poder influenciar e ser influenciada por outras variáveis.

Estudos realizados sugerem que a liderança transformacional afecta a atitude dos colaboradores, esforço e desempenho de papel, incluindo a satisfação com o trabalho, o empenhamento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional (ex: Bass, 1985, 1997, 1999; Bass e Avolio, 1990, Bycio, Hacket e Allen, 1995; Hater e Bass, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter, 1990, cit. por Nguni, Slegers e Denessem, 2006) assim como a influência dos comportamentos de liderança transformacional no empenhamento organizacional e nos comportamentos de cidadania organizacional, são

mediados pela satisfação no trabalho (ex: Hallinger e Heck, 1996; Podsakoff et al., 1990; Smith, Organ e Near, 1983, cit. por Nguni et al., 2006).

Tal como podemos inferir, o contexto organizacional vigente poderá estar a influenciar a satisfação no trabalho destes colaboradores e consequentemente, afectar o seu comportamento.

Inteligência Emocional e Desempenho

O terceiro e quarto objectivos deste estudo consistiam em avaliar a relação entre a IE do líder e dos colaboradores com o desempenho dos colaboradores, no DHURS e com os comportamentos de cidadania organizacional, respectivamente.

É de referir que a organização onde decorreu o estudo se encontrava num processo de implementação de um sistema de gestão da qualidade, sendo a amostra do estudo composta por elementos inseridos nesse projecto estratégico.

Assim foi avaliada a relação entre a IE das chefias com o desempenho efectuado na organização, designado de desempenho no DHURS, tendo sido obtidos resultados de correlação considerados moderados e significativos, o que nos permitiu confirmar a nossa hipótese de associação entre as variáveis. Contudo e face à dimensão da amostra, não nos foi possível efectuar estudos mais desenvolvidos, como seja a regressão linear.

Estes resultados são consistentes com a literatura que prevê uma relação positiva entre as variáveis (ex: Chemiss, 2000; Dulewicz e Higgs, 2000; Farnham, 1996; Goleman, 1995 e 1999; Goleman et al., 2001 e 2002; Salovey e Mayer, 1990; Steiner, 1997; Wong e Law 2002, cit. por Cunha et al., 2006).

Por outro lado, as aprendizagens de sucesso profissional e os mais elevados níveis de desempenho surgem da sinergia das capacidades racionais e emocionais, para os quais é necessário um patamar mínimo de QI para que a IE exerça efeitos positivos no desempenho (Cunha et al., 2006).

Gostaríamos no entanto de salientar que o facto de o investigador pertencer à Organização em causa, e ser membro da equipa de implementação do sistema de gestão da qualidade, poderá de algum modo ter promovido a existência de respostas de deseabilidade social por parte das chefias aos indicadores de avaliação de desempenho testados, sobretudo com o desempenho da organização e desempenho total.

Relativamente ao estudo da relação entre a IE dos colaboradores e a avaliação dos comportamentos de cidadania organizacional (comportamentos de papel e comportamentos extra-papel) avaliados pelas chefias, os resultados revelaram-se inconclusivos, com valores de correlação considerados muito baixos e não significativos, aspecto que surpreende.

A explicação para a não relação entre as variáveis poderá relacionar-se com diversos aspectos, nomeadamente, questões culturais, a questão do instrumento usado ou a existência de outras variáveis que influam a relação entre as variáveis.

Tal como afirma Moss et al. (2006) o *focus* de regulação dos colaboradores influencia o seu comportamento e desempenho, variando este de acordo com o contexto. Ora, tal como já tivemos oportunidade de frisar, a Organização atravessa um período caracterizado pela instabilidade.

Na realidade as pessoas podem adoptar comportamentos de cidadania organizacional por razões meramente instrumentais, mas também por se sentirem emocionalmente reconhecidas pelas suas chefias (Csikzentmihalyi, 1992, cit. por Cunha et al., 2006). Este aspecto é particularmente pertinente pois na Administração Pública não existem sistemas de incentivos, quer estes sejam pecuniários ou não, levando os colaboradores a actuarem de forma racional, comprometendo-se exclusivamente com aquilo para o qual são recompensados (Boerner et al., 2007).

Mesmo considerando que os colaboradores adoptariam apenas comportamentos de papel, para os quais foram contratualizados, seria de esperar uma relação entre esta dimensão e a IE do colaborador, facto que não ocorreu.

Na realidade, no decurso deste estudo deparámo-nos com questões relativas aos instrumentos utilizados, nomeadamente, no que concerne com as propriedades psicométricas da escala da IE, a qual após procedimentos de retirada de itens permaneceu com valores de fidelidade considerados razoáveis e com valores de validade considerados medíocres, aspecto que terá certamente tido impacto nos resultados.

Outro aspecto que poderá explicar os resultados será a possibilidade de os CCO poderem ser uma variável mediadora da relação entre a IE e outras variáveis. Ou tal como aponta Mauthner (2006) referindo-se ao estudo de Côté e Miner, 2006) a IE ser apenas preditor de CCO e desempenho da tarefa quando a inteligência cognitiva é baixa.

Procedimentos exploratórios

Os procedimentos exploratórios efectuados não nos permitiram concluir acerca das diferenças significativas entre género masculino e feminino referenciadas na literatura.

Assim muito embora os estudos efectuados com a variável IE demonstrem que as mulheres têm valores mais elevados de IE do que os homens (ex: Mayer, Caruso e Salovey, 1999 e Mayer e Geher, 1996 cit. por Mandell e Pherwani, 2003), os valores obtidos foram contrários e não significativos.

Resultado idêntico foi obtido para a variável Liderança, onde a literatura evidencia que as mulheres entendem a liderança por um ângulo mais transformacional enquanto os homens preferem modelos de natureza mais transaccionais (Greenhalg e Maxwell, 2006). Pese embora os resultados não tenham sido significativos, na realidade a amostra feminina evidenciou uma média superior à masculina para a liderança transformacional, assim como uma diferença visível entre a liderança transformacional e a liderança transaccional.

Perante estes resultados apenas podemos salientar que a média aritmética é uma medida que facilmente, em função da dimensão da amostra, é influenciável, aspecto que poderá de alguma maneira explicar a tamanha proximidade dos resultados dos dois grupos onde a amostra feminina é praticamente o dobro da masculina.

A questão das propriedades psicométricas da escala da IE revelar alguns problemas na fidelidade e validade, acrescido da questão do auto-relato, também terá certamente influenciado os resultados obtidos.

CONCLUSÃO

Este trabalho destinou-se a explorar as relações existentes no grupo das chefias e dos colaboradores, entre a IE, Liderança e Desempenho dos colaboradores, na vertente, desempenho do DHURS e manifestação de comportamentos de cidadania organizacional.

O presente estudo contribuiu para a teoria desenvolvida sobre os temas, nomeadamente, para a relação entre a IE dos colaboradores e o estilo de liderança, total, transformacional e transaccional, à qual não tem sido devotada a devida atenção na literatura. Bem como, a tentativa de estabelecimento de relação entre a IE dos colaboradores e a manifestação de comportamentos de cidadania organizacional, onde a existência de outras variáveis como sejam a liderança e a satisfação com o trabalho poderão contribuir para a manifestação destes comportamentos, sendo a literatura muito parca nesta área. Contribuiu igualmente para o alargar de horizontes das recolhas efectuadas, onde se estudam isoladamente o grupo dos líderes esquecendo-se a realização de estudos idênticos para os colaboradores. E sobretudo, contribuiu com um estudo num organismo da Administração Pública, onde tradicionalmente poucos investigadores actuam.

A metodologia adoptada permitiu, através da auto-aplicação e hetero-aplicação, ter uma visão mais globalizante sobre o tema a estudar, sobretudo no que concerne com a Liderança e o Desempenho, eliminando deste modo os frequentes enviesamentos decorrentes de uma auto-percepção.

No que respeita às limitações, temos a salientar neste estudo o aspecto das escalas de auto-aplicação poderem gerar fenómenos de desejabilidade social nas respostas, bem como, dificultar a tarefa do investigador no sentido de dificuldades sentidas no preenchimento e interpretação das questões, situação que em nosso entender pode ter ocorrido nas escalas da IE e da Liderança. A questão das qualidades psicométricas das escalas, sobretudo da IE e da Liderança leva a considerar a necessidade de serem revistas para estudos futuros. O facto de o investigador pertencer à Organização, tendo uma função de relevância na mesma (membro da equipa de implementação do sistema de gestão da qualidade) poderá em alguns sectores ter influído nas respostas das chefias relativamente aos seus colaboradores, no sentido do politicamente correcto. E finalmente, o clima de instabilidade percebido pelos colaboradores face aos diversos processos de mudança organizacional eminentes também poderá ter tido o seu impacto nos resultados.

Como continuidade deste estudo, gostaríamos de salientar a importância na persistência do estudo da IE dos colaboradores, quer com os estilos de liderança, quer com os comportamentos de cidadania organizacional, associados às questões da satisfação com o trabalho e ao empenhamento organizacional. Seria igualmente interessante comparar a liderança das chefias (auto-percepção) com a liderança percebida pelos seus colaboradores (hetero-percepção) em termos de IE das chefias e dos colaboradores.

Apesar de todas as questões assinaladas, em termos gerais, este foi um estudo extremamente ambicioso por se propor a estudar conceitos onde ainda não existe consenso entre os investigadores, quer a nível da sua definição quer a nível da sua mensuração, bem como, a sensibilidade e controvérsia que alguns destes temas suscitam no contexto social e organizacional, como seja a relação da IE com o desempenho individual e organizacional.

BIBLIOGRAFIA

Alferes, V. (1997). *Investigação científica em psicologia: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.

Avolio, B. & Bass, B. (2004). LQ tm feedback 360° - Multifactor leadership questionnaire Consultado em 29 de Maio de 2008 através de <http://www.mindgarden.com/p>

Avolio, B. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory – building. *American psychologist*, 62 (1), 25-33.

Avolio, B. & Bass, B. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, 441-462.

Barbuto, J. & Burbach, M. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: a field study of elected officials. *The journal of social psychology*, 146 (1), 51- 64.

Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share de vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19- 31.

Bass, B. (1997). Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52 (2), 130-139.

Bass, B., Avolio, B., Jung, D. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88 (2), 207-218.

Bateman, T. & Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of management journal*. 26 (4), 587-595.

Bergeron, D. (2007). The potencial paradox of organizational citizenship behaviour: good citizens at what cost? *Academy of management review*. 32 (4), 1078-1095.

Bernard, M., Bass, B & Avolio, B. (2007). Multifactor leadership questionnaire – o referencial medida de liderança transformacional. Consultado em 11 de Dezembro de 2007 através de <http://www.mindgarden.com/p>.

Bernard, M., Bass, B & Avolio, B. (2007). Multifactor leadership questionnaire – product description. Consultado em 11 de Dezembro de 2007 através de http://www.cornerstonecoaching.com.au/MLQ_Questionnaire.html.

Boerner, S., Eisenbeiss, S. & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of leadership and organizational studies*, 13 (3), 15-26.

Brown, F. & Moshavi, D. (2005). Transformational leadership and emotional intelligence: a potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. *Journal of organizational behaviour*, 26, 867 – 871.

Bryman, A. & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em ciências sociais – introdução às técnicas utilizando o SPSS*, 2ª Ed. Oeiras: Celta Editora.

Butler, C. & Chinowsky, P (2006). Emotional intelligence and leadership behavior in constrution executives. *Journal of management in engineering*, 119-125.

Ceitel, M. (2006). *Gestão e desenvolvimento de competência*. Lisboa: Edições Sílabo.

Clemente, A. (2004). *Quando for para o seu emprego leve as suas emoções! Tradução e adaptação do Emotional Schutte's Inventory (ESI), de Shutte, Mallouf, Hall, Haggerty, Cooper, Golden e Dornheim (1998) (Monografia de Licenciatura)*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Cobêro, C., Primi, R. & Muniz, M. (2006). Inteligência Emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16 PF. *Paidéia*, 16 (35), 337-348.

Coleman, V. & Borman, W. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human resource management review*, 10 (1).

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*, 5ª Ed. Lisboa: Editora RH.

Cunha, M. & Rego, A. (2005). Liderança emocional. Consultado em 29 de Maio de 2008 através do <http://www.amba.pt/conteudos/documentos/>

Hartog, D., Muijen, V. & Koopman, J. (1997). Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders. *Journal of leadership & organizational studies*,

D'Oliveira, T (2005). *Teses e dissertações, recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*, 2ª Ed. Lisboa: Editora RH.

Ferreira, M., Tavares, J. & Duarte, J. (2005). Construção do inventário de competências relacionais de ajuda (ICRA). Consultado em 9 de Junho de 2008 através de http://www.dce.ua.pt/leies/daes/daes_artigos.htm.

Gardner, H. (1998). A multiplicity of intelligences. *Scientific american presents*, 15240223.

Greenhalgh, A. & Maxwell, C. (2006). Gandhi, Mandela, Madre Teresa, uma árvore, um travesseiro- imagens dos líderes do futuro. *Liderança e mudança*.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2007). *Os novos líderes a inteligência emocional nas organizações*, 3ª Ed. Lisboa: Gradiva Publicações.

Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard business review*, 82 (1), 82-91.

Grub III, W. & McDaniel, M. (2007). The fakability of Bar-On's emotional quotient inventory short form: catch me if you can. *Human performance*, 20 (1), 43- 59.

Heinitz, K., Liepmann, D. & Felfe, J. (2005). Examining the factor structure of the MLQ: recommendation for a reduced set of factors. *European journal of psychological assessment*, 21 (3), 182-190.

Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*, 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Hofstede, G. (1991). *Culturas e Organizações. Compreender a nossa Programação Mental*. Lisboa: Ed. Sílabo

Howell, J. & Avolio, B. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated – business – unit performance. *Journal of applied psychology*, 78 (6), 891-902.

Júnior, A. (2006). *O impacto da liderança transformacional no desempenho individual- um estudo sobre funcionários de call centers e seus líderes. (Dissertação de Mestrado)*. Rio de Janeiro: Faculdade de Economia e Finanças IBMEC.

Ketеле, J. & Roegiers, X. (1993). *Metodologia da recolha de dados-fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.

Kline, P. (2000). *A Psychometrics Primer*. London: Free Association Books

Lucchesi, L. (2005). *A influência da liderança no comprometimento organizacional dos empregados*. Nova Lima: Fundação Dom Cabral.

- Lynch, P., Eisenberg, R. & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of applied psychology*, 84 (4), 467-483.
- Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationships between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. *Journal of business and psychology*, 17 (3), 387-404.
- Marques, C. (1994). O Individualismo: Do senso comum à Dimensão Cultural. *Análise Psicológica*, 1 (12), 5-13.
- Maroco, J. & Bispo, R. (2005). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*, 2ª Ed Lisboa: Climepsi Editores.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*, 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mauthner, E. (2006). *Inteligência emocional, percepções de liderança e desempenho. Algo a acrescentar? (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Mayer, J., Salovey, P. & Caruso, D. (2004). Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological inquiry*, 15 (3), 197-215.
- McEnrue, M. & Groves, K (2006). Choosing among tests of emotional intelligence: what is the evidence? *Human Resource Development Quarterly*, 17 (1), 9-42.
- Moreira, V. & Lucena, E (2005). Liderança: uma investigação bibliográfica. *XII SIMPEP*
- Moss, S., Ritossa, D. & Ngu, S. (2006). The effect of follower regulatory and extraversion on leadership behavior: the role of emotional intelligence. *Journal of individual differences*, 27 (2), 93-107.
- Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*, 1ª Ed. Cascais: Editora Pergaminho, Lda.

- Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: the Tanzanian case. *School effectiveness and school improvement*, 17 (2), 145-177.
- Organ, D. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48 (4).
- Organ, D. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10 (2), 85-97.
- Paine, J. & Organ, D. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: some preliminary conceptual and empirical observations. *Human resource management*, 10 (1).
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais- a complementaridade do SPSS*, 4ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ramalho, L. (2005). *Quando os constructos psicológicos não escapam ao método científico: Adaptação do inventário de quociente de inteligência emocional de Bar-On (1997) (Monografia de Licenciatura)*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Rego, A. & Fernandes, C. (2005). Inteligência emocional: desarrollo y validación de un instrumento de medida. *Revista interamericana de psicología*, 39 (1), 23-38.
- 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. (2001). Comportamentos de cidadania organizacional – uma visão descritiva e um olhar crítico. *Conferência proferida no Instituto Superior de Psicologia Aplicada*.

Rowold, J. (2005). Multifactor leadership questionnaire – psychometric properties of the german translation. *Mind Garden, Inc.*

Salovey, P. & Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence. *Current directions in psychological science*, 14 (6), 281- 285.

Sampieri, R., Collado, C. & Lucio, P. (2006) *Metodología de pesquisa*, 3ª Ed. São Paulo: Editora McGraw-Hill.

Smith, C., Organ, D. & Near, J. (1983). Organizational citizenship behaviour: its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*. 68 (4), 653-663.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Alfragide: Editora McGraw-Hill.

Yukl, G. (1999). Na evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership quarterly*, 10 (2), 285-301.

Washington, R. (2007). *Empirical relationships between theories of servant, transformational, and transactional leadership*. Alabama: Auburn University.

Wakeman, C. (2007). *Emotional intelligence- testing, measurement and analysis*. West Midlands: University of Wolverhampton.

Anexo A
(Questionários)


Questionários

Inteligência Emocional, Liderança, Desempenho da Organização,
CCO, Desempenho DHURS e Desempenho Global
(Chefias)


PARTE A – EU, ENQUANTO CHEFIA NO DHURS

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

Género sexual:

Habilitações: até ao 9º ano 

Idade: _____ anos

10º-12º ano 

Há quanto tempo trabalha para a CML? _____ anos

Licenciatura 

Anos de experiência como chefia: _____ anos

Outra 

Função que desempenha na empresa: _____

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

	1	2	3	4	5	6	7
	Não se aplica rigorosamente nada a mim	De uma forma geral, não se aplica a mim	Aplica-se pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	Aplica-se bastante	Aplica-se completamente a mim
Compreendo os meus sentimentos e emoções						1 2 3 4 5 6 7	
Não lido bem com as críticas que me fazem						1 2 3 4 5 6 7	
Quando algum amigo meu ganha um prémio, sinto-me feliz por ele						1 2 3 4 5 6 7	
Reajo com calma quando estou sob tensão						1 2 3 4 5 6 7	
Sou indiferente à felicidade dos outros						1 2 3 4 5 6 7	
Consigo permanecer calmo mesmo quando os outros ficam zangados						1 2 3 4 5 6 7	
Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio						1 2 3 4 5 6 7	
Quando sou derrotado num jogo, perco o controlo						1 2 3 4 5 6 7	
Vivo os problemas dos meus amigos como se fossem os meus problemas						1 2 3 4 5 6 7	
Compreendo as causas das minhas emoções						1 2 3 4 5 6 7	
Empenho-me em compreender os pontos de vista das outras pessoas						1 2 3 4 5 6 7	
Sou realmente capaz de controlar as minhas próprias emoções						1 2 3 4 5 6 7	
Tenho dificuldade em conversar com pessoas que não partilham pontos de vista idênticos aos meus						1 2 3 4 5 6 7	
Normalmente encorajo-me a mim próprio para dar o meu melhor						1 2 3 4 5 6 7	
Fico irritado quando me criticam, mesmo sabendo que as outras pessoas têm razão						1 2 3 4 5 6 7	
De uma forma geral tenho consciência dos meus sentimentos						1 2 3 4 5 6 7	
Procuro compreender os sentimentos da pessoa que estou a ouvir						1 2 3 4 5 6 7	

Consigno compreender as emoções e sentimentos dos meus amigos vendo os seus comportamentos	1	2	3	4	5	6	7
Dou o meu melhor de mim para alcançar os objectivos a que me propus	1	2	3	4	5	6	7
Quando estou triste, sei quais são os motivos	1	2	3	4	5	6	7
É difícil para mim aceitar uma crítica	1	2	3	4	5	6	7
De uma forma geral costumo estabelecer objectivos para mim próprio	1	2	3	4	5	6	7
Sei bem o que sinto	1	2	3	4	5	6	7

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

	1	2	3	4	5	6	7
	Nunca	Raramente	Poucas vezes	Algumas vezes	Várias vezes	Muitas vezes	Sempre
Forneço assistência aos outros em troca dos seus esforços	1	2	3	4	5	6	7
Reexamino suposições críticas questionando se são apropriadas	1	2	3	4	5	6	7
Falho em interferir em problemas até ao momento em que eles se tornam sérios	1	2	3	4	5	6	7
Evito envolver-me quando surgem assuntos importantes	1	2	3	4	5	6	7
Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes	1	2	3	4	5	6	7
Estou ausente quando necessitam de mim	1	2	3	4	5	6	7
Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas	1	2	3	4	5	6	7
Falo de forma optimista sobre o futuro	1	2	3	4	5	6	7
Causo orgulho nos outros por estarem associados a mim	1	2	3	4	5	6	7
Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance	1	2	3	4	5	6	7
Espero as coisas darem erradas para começar a agir	1	2	3	4	5	6	7
Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser feito	1	2	3	4	5	6	7
Especifico a importância de se ter um forte senso de propósito	1	2	3	4	5	6	7
Invisto o meu tempo ensinando e treinando	1	2	3	4	5	6	7
Deixo claro o que cada um pode esperar e receber, quando as metas de performance são alcançadas	1	2	3	4	5	6	7
Demonstro acreditar firmemente que "se não está quebrado, não se conserta"	1	2	3	4	5	6	7
Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo	1	2	3	4	5	6	7
Trato os outros como indivíduos, ao invés de tratá-los apenas como membros de um grupo	1	2	3	4	5	6	7
Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir	1	2	3	4	5	6	7
Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim	1	2	3	4	5	6	7
Concentro a minha total atenção ao lidar com erros, reclamações e falhas	1	2	3	4	5	6	7
Levo em linha de conta as consequências éticas e morais das decisões	1	2	3	4	5	6	7

Mantenho-me a par de todos os erros	1	2	3	4	5	6	7
Demonstro um senso de poder e confiança	1	2	3	4	5	6	7
Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro	1	2	3	4	5	6	7
Dirijo a minha atenção para as falhas a fim de atingir os padrões esperados	1	2	3	4	5	6	7
Evito tomar decisões	1	2	3	4	5	6	7
Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros	1	2	3	4	5	6	7
Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos	1	2	3	4	5	6	7
Ajudo os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes	1	2	3	4	5	6	7
Sugiro novas alternativas e maneiras de realizar e completar as actividades	1	2	3	4	5	6	7
Demoro para responder a questões urgentes	1	2	3	4	5	6	7
Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão	1	2	3	4	5	6	7
Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas	1	2	3	4	5	6	7
Expresso confiança de que as metas serão alcançadas	1	2	3	4	5	6	7
Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios	1	2	3	4	5	6	7
Faço com que os outros façam mais do que o esperado	1	2	3	4	5	6	7
Sou capaz de representar o meu grupo perante níveis hierárquicos superiores	1	2	3	4	5	6	7
Trabalho com os outros de maneira satisfatória	1	2	3	4	5	6	7
Elevo o desejo dos outros de obter sucesso	1	2	3	4	5	6	7
Foco a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados	1	2	3	4	5	6	7
Sou eficaz em atender as necessidades da organização	1	2	3	4	5	6	7
Estímulo a vontade dos outros em tentar com maior afinco	1	2	3	4	5	6	7
Lidero um grupo que é eficiente	1	2	3	4	5	6	7

Desempenho da Organização	Por fim, indique por favor a sua percepção sobre o desempenho da organização onde trabalha. Mais importante do que factos ou dados objectivos, interessa a sua percepção sobre o assunto. Para cada uma das dimensões apresentadas, assinale com um círculo a opção que lhe parecer correcta. Utilize a chave de respostas em baixo.						
----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente em desacordo	Discordo	Discordo moderadamente	Nem concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo totalmente

Relativamente a outras Câmaras Municipais, a CML/DHURS é melhor no que diz respeito...

À satisfação dos nossos clientes	1	2	3	4	5	6	7
A introdução de novas soluções respeitantes à gestão de RSU	1	2	3	4	5	6	7

A introduzir novos serviços	1	2	3	4	5	6	7
A melhoria continua	1	2	3	4	5	6	7
À criação de soluções tecnológicas concebidas à medida	1	2	3	4	5	6	7

PARTE B – O MEU COLABORADOR

Dados biográficos	Neste grupo é pedida alguma informação biográfica sobre o seu colaborador, necessária para posterior tratamento estatístico.
--------------------------	--

Nome do colaborador: _____

Há quanto tempo trabalha com o seu colaborador? _____ anos

Desempenho	Neste grupo deverá pensar no colaborador atrás identificado, e depois assinalar com um círculo o número que melhor reflecte o seu grau de concordância com cada afirmação. Utilize a chave de respostas em baixo.
-------------------	---

	1	2	3	4	5	6	7
	Nunca	Raramente	Poucas vezes	Algumas vezes	Várias vezes	Muitas vezes	Sempre
Este colaborador desempenha as tarefas que se esperam dele						1	2 3 4 5 6 7
Este colaborador é pontual						1	2 3 4 5 6 7
Este colaborador perde tempo em conversas no horário de trabalho						1	2 3 4 5 6 7
Este colaborador cumpre adequadamente as tarefas que lhe são atribuídas						1	2 3 4 5 6 7
Este colaborador cumpre as responsabilidades do descritivo de funções						1	2 3 4 5 6 7
A assiduidade deste colaborador está acima da norma						1	2 3 4 5 6 7
Este colaborador coopera com o seu superior						1	2 3 4 5 6 7
Este colaborador preenche os requisitos formais da função						1	2 3 4 5 6 7
Este colaborador avisa antecipadamente quando tem que faltar ao trabalho						1	2 3 4 5 6 7
Este colaborador faz sugestões construtivas para melhorar o funcionamento do seu grupo de trabalho						1	2 3 4 5 6 7
Este colaborador encoraja os colegas a experimentarem novas e mais eficientes maneiras de fazerem o seu trabalho						1	2 3 4 5 6 7
Este colaborador mantém-se bem informado sobre sugestões que podem beneficiar a organização						1	2 3 4 5 6 7
Este colaborador procura continuamente novas formas para melhorar o seu desempenho						1	2 3 4 5 6 7
Este colaborador toma medidas para proteger a organização de potenciais problemas						1	2 3 4 5 6 7
Este colaborador deixa o seu trabalho para ajudar novos colegas						1	2 3 4 5 6 7
Este colaborador oferece-se para fazer coisas que não lhe são pedidas						1	2 3 4 5 6 7

Desempenho DHURS	Neste grupo deverá pensar no colaborador atrás identificado, e depois assinalar com um círculo o número que melhor reflecte o seu grau de concordância com cada afirmação. Utilize a chave de respostas em baixo.
-------------------------	---

	1	2	3	4	5	6	7
	Nunca	Raramente	Poucas vezes	Algumas vezes	Várias vezes	Muitas vezes	Sempre
Este colaborador demonstra aptidão e conhecimentos profissionais inerentes ao desempenho da sua função						1	2 3 4 5 6 7
Este colaborador adequa os seus conhecimentos às exigências da função						1	2 3 4 5 6 7
Este colaborador demonstra iniciativa e criatividade que lhe permitem criar mais valias na sua função						1	2 3 4 5 6 7
Este colaborador é eficaz na resolução das situações que lhe são colocadas						1	2 3 4 5 6 7
Este colaborador executa com rigor as tarefas que lhe estão distribuídas						1	2 3 4 5 6 7
O colaborador identifica e actua rapidamente perante um problema apresentando soluções adaptadas						1	2 3 4 5 6 7
O colaborador toma decisões de qualidade com impacto na organização, mesmo sob stress						1	2 3 4 5 6 7
A interacção deste colaborador com o cliente (interno e/ou externo) é de elevada qualidade						1	2 3 4 5 6 7
O colaborador mantém o equipamento e material que lhe está atribuído em boas condições						1	2 3 4 5 6 7
Este colaborador cumpre as regras de funcionamento do serviço						1	2 3 4 5 6 7
O colaborador actua de acordo com as normas e procedimentos da qualidade definidas pela organização						1	2 3 4 5 6 7
Este colaborador executa as suas funções focalizado na satisfação do cliente (interno e/ou externo)						1	2 3 4 5 6 7

Desempenho Global	Neste grupo deverá pensar no colaborador atrás identificado, e depois assinalar com um círculo o número que melhor reflecte o seu grau de concordância com cada afirmação. Utilize a chave de respostas em baixo.
--------------------------	---

	1	2	3	4	5	6	7
	Totalmente em desacordo	Discordo	Discordo moderadamente	Nem concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo totalmente
A quantidade global de trabalho que realiza é elevada						1	2 3 4 5 6 7
A qualidade global do trabalho que realiza é elevada						1	2 3 4 5 6 7
O seu desempenho global no trabalho é elevado						1	2 3 4 5 6 7

Muito obrigada pela sua participação!

Questionários
Inteligência Emocional, Liderança
(Colaborador)

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

Género sexual:

Habilitações: até ao 9º ano

Idade: _____ anos

10º-12º ano

Há quanto tempo trabalha para a CML? _____ anos

Licenciatura

Anos de experiência na função: _____ anos

Outra

Função que desempenha na empresa: _____

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

	1	2	3	4	5	6	7					
	Não se aplica rigorosamente nada a mim	De uma forma geral, não se aplica a mim	Aplica-se pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se muito	Aplica-se bastante	Aplica-se completamente a mim					
Compreendo os meus sentimentos e emoções						1	2	3	4	5	6	7
Não lido bem com as críticas que me fazem						1	2	3	4	5	6	7
Quando algum amigo meu ganha um prémio, sinto-me feliz por ele						1	2	3	4	5	6	7
Reajo com calma quando estou sob tensão						1	2	3	4	5	6	7
Sou indiferente à felicidade dos outros						1	2	3	4	5	6	7
Consigo permanecer calmo mesmo quando os outros ficam zangados						1	2	3	4	5	6	7
Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio						1	2	3	4	5	6	7
Quando sou derrotado num jogo, perco o controlo						1	2	3	4	5	6	7
Vivo os problemas dos meus amigos como se fossem os meus problemas						1	2	3	4	5	6	7
Compreendo as causas das minhas emoções						1	2	3	4	5	6	7
Empenho-me em compreender os pontos de vista das outras pessoas						1	2	3	4	5	6	7
Sou realmente capaz de controlar as minhas próprias emoções						1	2	3	4	5	6	7
Tenho dificuldade em conversar com pessoas que não partilham pontos de vista idênticos aos meus						1	2	3	4	5	6	7
Normalmente encorajo-me a mim próprio para dar o meu melhor						1	2	3	4	5	6	7
Fico irritado quando me criticam, mesmo sabendo que as outras pessoas têm razão						1	2	3	4	5	6	7
De uma forma geral tenho consciência dos meus sentimentos						1	2	3	4	5	6	7
Procuro compreender os sentimentos da pessoa que estou a ouvir						1	2	3	4	5	6	7

Consigo compreender as emoções e sentimentos dos meus amigos vendo os seus comportamentos	1	2	3	4	5	6	7
Dou o meu melhor de mim para alcançar os objectivos a que me propus	1	2	3	4	5	6	7
Quando estou triste, sei quais são os motivos	1	2	3	4	5	6	7
É difícil para mim aceitar uma crítica	1	2	3	4	5	6	7
De uma forma geral costumo estabelecer objectivos para mim próprio	1	2	3	4	5	6	7
Sei bem o que sinto	1	2	3	4	5	6	7

Liderança	Neste segundo grupo deverá pensar na sua chefia, e depois assinalar com um círculo o número que melhor reflecte o seu grau de concordância com cada afirmação. Utilize a chave de respostas em baixo.						
------------------	---	--	--	--	--	--	--

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Raramente	Poucas vezes	Algumas vezes	Várias vezes	Muitas vezes	Sempre

Fornece assistência aos outros em troca dos seus esforços	1	2	3	4	5	6	7
Reexamina suposições críticas questionando se são apropriadas	1	2	3	4	5	6	7
Falha em interferir em problemas até ao momento em que eles se tornam sérios	1	2	3	4	5	6	7
Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes	1	2	3	4	5	6	7
Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes	1	2	3	4	5	6	7
Está ausente quando necessitam dele	1	2	3	4	5	6	7
Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas	1	2	3	4	5	6	7
Fala de forma optimista sobre o futuro	1	2	3	4	5	6	7
Causa orgulho nos outros por estarem associados a ele	1	2	3	4	5	6	7
Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de performance	1	2	3	4	5	6	7
Espera as coisas darem erradas para começar a agir	1	2	3	4	5	6	7
Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser feito	1	2	3	4	5	6	7
Especifica a importância de se ter um forte senso de propósito	1	2	3	4	5	6	7
Investe o seu tempo ensinando e treinando	1	2	3	4	5	6	7
Deixa claro o que cada um pode esperar e receber quando as metas de performance são alcançadas	1	2	3	4	5	6	7
Demonstra acreditar firmemente que "se não está quebrado, não se conserta"	1	2	3	4	5	6	7
Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo	1	2	3	4	5	6	7
Trata os outros como indivíduos, ao invés de tratá-los apenas como membros de um grupo	1	2	3	4	5	6	7
Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de agir	1	2	3	4	5	6	7
Age de forma tal que consegue o respeito dos outros por ele	1	2	3	4	5	6	7
Concentra a sua total atenção ao lidar com erros, reclamações e falhas	1	2	3	4	5	6	7

Leva em linha de conta as consequências éticas e morais das decisões	1	2	3	4	5	6	7
Mantém-se a par de todos os erros	1	2	3	4	5	6	7
Demonstra um senso de poder e confiança	1	2	3	4	5	6	7
Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro	1	2	3	4	5	6	7
Dirige a sua atenção para as falhas a fim de atingir os padrões esperados	1	2	3	4	5	6	7
Evita tomar decisões	1	2	3	4	5	6	7
Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros	1	2	3	4	5	6	7
Faz com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos	1	2	3	4	5	6	7
Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes	1	2	3	4	5	6	7
Sugere novas alternativas e maneiras de realizar e completar as actividades	1	2	3	4	5	6	7
Demora para responder a questões urgentes	1	2	3	4	5	6	7
Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão	1	2	3	4	5	6	7
Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas	1	2	3	4	5	6	7
Expressa confiança de que as metas serão alcançadas	1	2	3	4	5	6	7
É eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios	1	2	3	4	5	6	7
Faz com que os outros façam mais do que o esperado	1	2	3	4	5	6	7
É capaz de representar o seu grupo perante níveis hierárquicos superiores	1	2	3	4	5	6	7
Trabalha com os outros de maneira satisfatória	1	2	3	4	5	6	7
Eleva o desejo dos outros de obter sucesso	1	2	3	4	5	6	7
Foca a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados	1	2	3	4	5	6	7
É eficaz em atender as necessidades da organização	1	2	3	4	5	6	7
Estimula a vontade dos outros em tentar com maior afincamento	1	2	3	4	5	6	7
Lidera um grupo que é eficiente	1	2	3	4	5	6	7

Muito obrigado pela sua participação!

Anexo B
(Dimensões dos Questionários)

Escala da Inteligência Emocional (Original)

DIMENSÕES	Nº DOS ITENS
COMPREENSÃO DAS EMOÇÕES PRÓPRIAS	1; 10; 16; 20; 23
AUTOCONTROLO PERANTE AS CRÍTICAS	2*; 8*; 13*; 15*; 21*
AUTO-ENCORAJAMENTO	14; 19; 22
AUTOCONTROLO EMOCIONAL	4; 6; 12
EMPATIA	3; 5;* 7; 9
COMPREENSÃO DAS EMOÇÕES DOS OUTROS	11; 17; 18

(*) Item invertido

(Escala rectificada – 20 itens)

DIMENSÕES	Nº DOS ITENS
COMPREENSÃO DAS EMOÇÕES PRÓPRIAS	1; 10; 16; 20; 23
AUTOCONTROLO PERANTE AS CRÍTICAS	2*; 8*; 13*; 15*; 21*
AUTO-ENCORAJAMENTO	14; 19; 22
AUTOCONTROLO EMOCIONAL	4; 6; 12
EMPATIA	3; 7
COMPREENSÃO DAS EMOÇÕES DOS OUTROS	11; 17

(*) Item invertido

Escala da Liderança – MLQ 5X-Short

	LIDERANÇA	ITENS
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	INFLUÊNCIA IDEALIZADA (ATRIBUTO)	9; 17; 20; 24
	INFLUÊNCIA IDEALIZADA (COMPORTAMENTO)	5; 13; 22; 33
	MOTIVAÇÃO INSPIRACIONAL	8; 12; 25; 35
	ESTIMULAÇÃO INTELLECTUAL	2; 7; 29; 31
	CONSIDERAÇÃO INDIVIDUALIZADA	14; 18; 28; 30
LIDERANÇA TRANSACCIONAL	RECOMPENSA CONTINGENTE	1; 10; 15; 34
	GESTÃO POR EXCEPÇÃO ACTIVA	42; 21; 23; 26
PASSIVO/ EVITAMENTO	GESTÃO POR EXCEPÇÃO PASSIVA	3; 11; 16; 19
	LAISSEZ-FAIRE	4; 6; 27; 32
RESULTADOS DE LIDERANÇA	RESULTADOS DE LIDERANÇA	ITENS
	ESFORÇO	38; 41; 44
	EFICÁCIA	36; 39; 43; 45
	SATISFAÇÃO	37; 40

Escala de Desempenho

DIMENSÕES	ITENS
DESEMPENHO PAPEL	1; 2; 3*; 4; 5; 6; 7; 8; 9
DESEMPENHO EXTRA-PAPEL	10; 11; 12; 13; 14; 15; 16

(*) Item invertido

Anexo c
(Fidelidade)

INTELIGENCIA EMOCIONAL CHEFIAS

TOTAL

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,792	,822	20

POR DIMENSÃO

Compreensão das emoções próprias

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,834	,843	5

Auto-controlo perante as críticas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,906	,910	5

Auto-encorajamento**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,737	3

Auto-controlo emocional**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,805	3

Empatia**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,583	2

Compreensão das emoções dos outros**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,813	2

INTELIGENCIA EMOCIONAL COLABORADORES
TOTAL

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,702	,727	20

POR DIMENSÃO

Compreensão das emoções próprias

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,751	,757	5

Auto-controlo perante as críticas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,691	,692	5

Auto-encorajamento**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,652	3

Auto-controlo emocional**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,733	3

Empatia**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,622	2

Compreensão das emoções dos outros**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,677	2

LIDERANÇA CHEFIAS
TOTAL

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,850	45

POR DIMENSÃO

Influência Idealizada Atributo

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,677	4

Influência Idealizada Comportamento

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,471	4

Motivação Inspiracional

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,727	4

Estimulação Intelectual

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,374	4

Consideração Individualizada

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,111	4

Recompensa Contingente

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,334	4

Gestão por Excepção Activa**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha		
,877	,895	4

Gestão por Excepção Passiva**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha		
,437	,431	4

Laissez-Faire**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha		
,519	,603	4

Esforço Extra**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha		
,821	,829	3

Eficácia**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,807	4

Satisfação**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,624	2

**LIDERANÇA COLABORADOR
TOTAL****Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,919	45

POR DIMENSÃO

Influência Idealizada Atributo**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,797	4

Influência Idealizada Comportamento**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,650	4

Motivação Inspiracional**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,841	4

Estimulação Intelectual

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,745	4

Consideração Idealizada

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,691	4

Recompensa Contingente

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,634	4

Gestão por Excepção Activa

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,708	4

Gestão por Excepção Passiva**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,691	4

Laissez-Faire**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,704	4

Esforço Extra**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,818	3

Eficácia**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,801	4

Satisfação

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,734	2

COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Desempenho Extra-papel

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,905	7

Desempenho Intra-Papel

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,848	9

DESEMPENHO DHURS

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,882	3

DESEMPENHO TOTAL

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,903	11

DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,901	5

Anexo D
(Validade)

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL CHEFIAS

TOTAL

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,317
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	454,235
	Df	190,000
	Sig.	,000

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COLABORADOR

TOTAL

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,638
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	604,652
	Df	190,000
	Sig.	,000

LIDERANÇA CHEFIAS

Não foi possível obter

LIDERANÇA COLABORADOR

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,860
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2950,102
	Df	990,000
	Sig.	,000

COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,824
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	941,963
	Df	120,000
	Sig.	,000

DESEMPENHO DHURS

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,874
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	707,598
	Df	66,000
	Sig.	,000

DESEMPENHO TOTAL

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,737
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	152,499
	Df	3,000
	Sig.	,000

DESEMPENHO ORGANIZAÇÃO

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,779
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	71,926
	Df	10,000
	Sig.	,000

Anexo E
(Sensibilidade)

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL- CHEFIAS

TOTAL

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TotalErev	,101	23	,200*	,962	23	,504

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Descriptives

		Statistic	Std. Error
TotalErev	Mean	45,4232	,97507
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	43,4010	
	Upper Bound	47,4454	
	5% Trimmed Mean	45,6205	
	Median	45,0667	
	Variance	21,868	
	Std. Deviation	4,67629	
	Minimum	34,33	
	Maximum	52,47	
	Range	18,13	
	Interquartile Range	7,20	
	Skewness	-,360	,481
	Kurtosis	-,082	,935

Compreensão das emoções próprias

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Compreensao das emoções próprias	,218	23	,006	,927	23	,095

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Compreensao das emoções próprias	Mean	5,6783	,15335
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	5,3602	
	Upper Bound	5,9963	
	5% Trimmed Mean	5,7063	
	Median	5,8000	
	Variance	,541	
	Std. Deviation	,73544	
	Minimum	4,00	
	Maximum	6,80	
	Range	2,80	
	Interquartile Range	1,20	
	Skewness	-,666	,481
	Kurtosis	-,301	,935

Auto-controllo perante as críticas

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Auto-controllo perante as críticas	,205	23	,014	,920	23	,068

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Auto-controllo perante as críticas	Mean	5,2957	,24247
	95% Confidence Interval for Mean	4,7928	
	Lower Bound		
	Upper Bound	5,7985	
	5% Trimmed Mean	5,3589	
	Median	5,4000	
	Variance	1,352	
	Std. Deviation	1,16286	
	Minimum	2,40	
	Maximum	7,00	
	Range	4,60	
	Interquartile Range	1,20	
	Skewness	-,925	,481
	Kurtosis	,855	,935

Auto-encorajamento

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Auto-encorajamento	,188	23	,034	,925	23	,086

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Auto-encorajamento	,188	23	,034	,925	23	,086

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Auto-encorajamento	Mean	5,8406	,16616
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 5,4960	
		Upper Bound 6,1852	
	5% Trimmed Mean	5,8760	
	Median	6,0000	
	Variance	,635	
	Std. Deviation	,79690	
	Minimum	4,00	
	Maximum	7,00	
	Range	3,00	
	Interquartile Range	1,33	
	Skewness	-,685	,481
	Kurtosis	-,375	,935

Auto-controlo emocional

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Auto-controlo emocional	,136	23	,200*	,924	23	,080

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Auto-controlro emocional	Mean	4,6957	,21052
	95% Confidence Interval for Lower Bound	4,2591	
	Mean Upper Bound	5,1322	
	5% Trimmed Mean	4,7311	
	Median	4,6667	
	Variance	1,019	
	Std. Deviation	1,00962	
	Minimum	2,67	
	Maximum	6,00	
	Range	3,33	
	Interquartile Range	1,67	
	Skewness	-,123	,481
	Kurtosis	-1,012	,935

Empatia

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
RevEmpatiaC	,206	23	,012	,852	23	,003

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
RevEmpatiaC	Mean	12,3913	,31270
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	11,7428	
	Upper Bound	13,0398	
	5% Trimmed Mean	12,4348	
	Median	12,0000	
	Variance	2,249	
	Std. Deviation	1,49967	
	Minimum	10,00	
	Maximum	14,00	
	Range	4,00	
	Interquartile Range	3,00	
	Skewness	-,391	,481
	Kurtosis	-1,184	,935

Compreensão das emoções dos outros

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
RevCEoutrosC	,176	23	,063	,928	23	,101

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
RevCEoutrosC	Mean	11,5217	,35492
	95% Confidence Interval for Lower Bound	10,7857	
	Mean Upper Bound	12,2578	
	5% Trimmed Mean	11,5725	
	Median	12,0000	
	Variance	2,897	
	Std. Deviation	1,70213	
	Minimum	8,00	
	Maximum	14,00	
	Range	6,00	
	Interquartile Range	3,00	
	Skewness	-,495	,481
	Kurtosis	-,678	,935

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COLABORADORES
TOTAL

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TotallEcolrev	,102	90	,021	,964	90	,014

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
TotalEcolrev	Mean	45,1896	,41778
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	44,3595	
	Upper Bound	46,0198	
	5% Trimmed Mean	45,3490	
	Median	45,9000	
	Variance	15,709	
	Std. Deviation	3,96344	
	Minimum	33,47	
	Maximum	53,93	
	Range	20,47	
	Interquartile Range	5,57	
	Skewness	-,661	,254
	Kurtosis	,538	,503

Compreensão das emoções próprias

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Compreensao das emoções próprias	,112	90	,007	,966	90	,019

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
Compreensao das emoções próprias	Mean	5,8822	,06952	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,7441	
		Upper Bound	6,0204	
	5% Trimmed Mean	5,9025		
	Median	6,0000		
	Variance	,435		
	Std. Deviation	,65952		
	Minimum	4,00		
	Maximum	7,00		
	Range	3,00		
	Interquartile Range	,80		
	Skewness	-,436	,254	
	Kurtosis	,045	,503	

Auto-controlo perante as críticas

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Auto-controlo perante as críticas	,147	90	,000	,938	90	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
Auto-controlo perante as críticas	Mean	5,3111	,08776	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,1367	
		Upper Bound	5,4855	
	5% Trimmed Mean	5,3457		
	Median	5,6000		
	Variance	,693		
	Std. Deviation	,83255		
	Minimum	3,20		
	Maximum	6,80		
	Range	3,60		
	Interquartile Range	1,40		
	Skewness	-,609	,254	
	Kurtosis	-,507	,503	

Auto-encorajamento

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Auto-encorajamento	,122	90	,002	,957	90	,004

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Auto-encorajamento	Mean	5,7741	,08425
	95% Confidence Interval for Lower Bound	5,6067	
	Mean Upper Bound	5,9415	
	5% Trimmed Mean	5,8004	
	Median	6,0000	
	Variance	,639	
	Std. Deviation	,79923	
	Minimum	3,67	
	Maximum	7,00	
	Range	3,33	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	-,371	,254
	Kurtosis	-,405	,503

Auto-controlo emocional

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Auto-controlo emocional	,125	90	,001	,975	90	,077

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Auto-controllo emocional	Mean	4,5667	,11545
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	4,3373	
	Upper Bound	4,7961	
	5% Trimmed Mean	4,5885	
	Median	4,6667	
	Variance	1,200	
	Std. Deviation	1,09527	
	Minimum	1,67	
	Maximum	7,00	
	Range	5,33	
	Interquartile Range	1,67	
	Skewness	-,303	,254
	Kurtosis	-,459	,503

Empatia

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
RevEmpatiaCol	,235	90	,000	,852	90	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
RevEmpatiaCol	Mean	12,0444	,20107
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	11,6449 12,4440
	5% Trimmed Mean	12,2222	
	Median	12,0000	
	Variance	3,638	
	Std. Deviation	1,90747	
	Minimum	4,00	
	Maximum	14,00	
	Range	10,00	
	Interquartile Range	3,00	
	Skewness	-1,416	,254
	Kurtosis	2,794	,503

Compreensão das emoções dos outros

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
RevCEOutrosCol	,194	90	,000	,927	90	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
RevCEOutrosCol	Mean	11,6111	,15377
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	11,3056	
	Upper Bound	11,9166	
	5% Trimmed Mean	11,6728	
	Median	12,0000	
	Variance	2,128	
	Std. Deviation	1,45875	
	Minimum	8,00	
	Maximum	14,00	
	Range	6,00	
	Interquartile Range	2,00	
	Skewness	-,558	,254
	Kurtosis	,205	,503

LIDERANÇA CHEFIAS
TOTAL

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Liderança Total Chefias	,140	23	,200 [*]	,911	23	,043

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Liderança Total Chefias	Mean	60,6377	,98364
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	58,5977	
	Upper Bound	62,6776	
	5% Trimmed Mean	61,0004	
	Median	61,7500	
	Variance	22,254	
	Std. Deviation	4,71737	
	Minimum	47,75	
	Maximum	66,58	
	Range	18,83	
	Interquartile Range	4,92	
	Skewness	-1,168	,481
	Kurtosis	1,607	,935

POR DIMENSÃO

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Influência Idealizada - Atributo	,183	23	,043	,946	23	,236

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Influência Idealizada - Atributo	Mean	5,5217	,14820
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	5,2144	
	Upper Bound	5,8291	
	5% Trimmed Mean	5,5344	
	Median	5,7500	
	Variance	,505	
	Std. Deviation	,71077	
	Minimum	4,00	
	Maximum	6,75	
	Range	2,75	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	-,382	,481
	Kurtosis	-,151	,935

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Influência Idealizada - Comportamento	,168	23	,090	,940	23	,181

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Influência Idealizada - Comportamento	Mean	5,4783	,15068
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	5,1658	
	Upper Bound	5,7908	
	5% Trimmed Mean	5,5018	
	Median	5,7500	
	Variance	,522	
	Std. Deviation	,72266	
	Minimum	4,00	
	Maximum	6,50	
	Range	2,50	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	-,561	,481
	Kurtosis	-,564	,935

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Motivacao Inspiracional	,198	23	,019	,906	23	,034

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Motivacao Inspiracional	Mean	5,7391	,15988
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	5,4076	
	Upper Bound	6,0707	
	5% Trimmed Mean	5,7397	
	Median	6,0000	
	Variance	,588	
	Std. Deviation	,76678	
	Minimum	4,50	
	Maximum	7,00	
	Range	2,50	
	Interquartile Range	1,25	
	Skewness	-,328	,481
	Kurtosis	-1,170	,935

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Estimulacao Intelectual	,169	23	,088	,934	23	,135

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Estimulacao Intelectual	Mean	5,4783	,11753
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	5,2345	
	Upper Bound	5,7220	
	5% Trimmed Mean	5,5036	
	Median	5,5000	
	Variance	,318	
	Std. Deviation	,56364	
	Minimum	4,00	
	Maximum	6,50	
	Range	2,50	
	Interquartile Range	,75	
	Skewness	-,768	,481
	Kurtosis	1,032	,935

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Consideracao Individualizada	,237	23	,002	,913	23	,047

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Consideracao Individualizada	Mean	5,8261	,11051
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	5,5969	
	Upper Bound	6,0553	
	5% Trimmed Mean	5,8587	
	Median	6,0000	
	Variance	,281	
	Std. Deviation	,52998	
	Minimum	4,50	
	Maximum	6,50	
	Range	2,00	
	Interquartile Range	,75	
	Skewness	-,846	,481
	Kurtosis	,279	,935

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Reforco Contingente	,155	23	,158	,958	23	,431

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Reforco Contingente	Mean	5,3043	,16705
	95% Confidence Interval for Lower Bound	4,9579	
	Mean Upper Bound	5,6508	
	5% Trimmed Mean	5,3086	
	Median	5,2500	
	Variance	,642	
	Std. Deviation	,80112	
	Minimum	3,75	
	Maximum	6,75	
	Range	3,00	
	Interquartile Range	1,25	
	Skewness	-,143	,481
	Kurtosis	-,830	,935

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Gestao por Excepcao Activa	,157	23	,147	,901	23	,027

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Gestao por Excepcao Activa	Mean	5,4565	,21759
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	5,0053	
	Upper Bound	5,9078	
	5% Trimmed Mean	5,5501	
	Median	5,5000	
	Variance	1,089	
	Std. Deviation	1,04352	
	Minimum	2,25	
	Maximum	6,75	
	Range	4,50	
	Interquartile Range	1,25	
	Skewness	-1,233	,481
	Kurtosis	2,803	,935

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Gestao por Excepcao Passiva	,134	23	,200*	,959	23	,450

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Gestao por Excepcao Passiva	Mean	2,4457	,17710
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	2,0784	
	Upper Bound	2,8129	
	5% Trimmed Mean	2,4414	
	Median	2,5000	
	Variance	,721	
	Std. Deviation	,84932	
	Minimum	1,00	
	Maximum	4,00	
	Range	3,00	
	Interquartile Range	1,50	
	Skewness	-,108	,481
	Kurtosis	-,626	,935

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Laissez-Faire	,171	23	,079	,924	23	,081

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Laissez-Faire	Mean	1,7935	,12139
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	1,5417	
	Upper Bound	2,0452	
	5% Trimmed Mean	1,7844	
	Median	1,7500	
	Variance	,339	
	Std. Deviation	,58218	
	Minimum	1,00	
	Maximum	2,75	
	Range	1,75	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	,148	,481
	Kurtosis	-1,214	,935

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Esforco-extra	,294	23	,000	,763	23	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Esforco-extra	Mean	5,7246	,15061
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	5,4123	
	Upper Bound	6,0370	
	5% Trimmed Mean	5,8027	
	Median	6,0000	
	Variance	,522	
	Std. Deviation	,72232	
	Minimum	3,67	
	Maximum	6,33	
	Range	2,67	
	Interquartile Range	,67	
	Skewness	-1,771	,481
	Kurtosis	2,918	,935

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Eficacia	,196	23	,023	,870	23	,006

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Eficacia	Mean	6,0000	,11762
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	5,7561	
	Upper Bound	6,2439	
	5% Trimmed Mean	6,0501	
	Median	6,2500	
	Variance	,318	
	Std. Deviation	,56408	
	Minimum	4,25	
	Maximum	6,75	
	Range	2,50	
	Interquartile Range	,75	
	Skewness	-1,482	,481
	Kurtosis	2,914	,935

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Satisfacao	,240	23	,001	,827	23	,001

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Satisfacao	Mean	5,8696	,12263
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	5,6153	
	Upper Bound	6,1239	
	5% Trimmed Mean	5,9312	
	Median	6,0000	
	Variance	,346	
	Std. Deviation	,58809	
	Minimum	4,00	
	Maximum	6,50	
	Range	2,50	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	-1,462	,481
	Kurtosis	3,461	,935

LIDERANÇA COLABORADORES
TOTAL

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Lid_colaboradores	,089	90	,072	,947	90	,001

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Lid_colaboradores	Mean	54,9444	,91724
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	53,1219	
	Upper Bound	56,7670	
	5% Trimmed Mean	55,3760	
	Median	56,3333	
	Variance	75,720	
	Std. Deviation	8,70172	
	Minimum	32,33	
	Maximum	69,92	
	Range	37,58	
	Interquartile Range	11,02	
	Skewness	-,768	,254
	Kurtosis	,089	,503

POR DIMENSÃO

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Influência Idealizada - Atributo	,120	90	,003	,950	90	,002

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Influência Idealizada - Atributo	Mean	5,1333	,12704
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	4,8809	
	Upper Bound	5,3858	
	5% Trimmed Mean	5,1790	
	Median	5,3750	
	Variance	1,453	
	Std. Deviation	1,20521	
	Minimum	2,25	
	Maximum	7,00	
	Range	4,75	
	Interquartile Range	1,62	
	Skewness	-,588	,254
	Kurtosis	-,423	,503

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Influência Idealizada - Comportamento	,103	90	,020	,964	90	,013

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Influência Idealizada - Comportamento	Mean	4,6889	,11301
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	4,4644	
	Upper Bound	4,9134	
	5% Trimmed Mean	4,7361	
	Median	4,7500	
	Variance	1,149	
	Std. Deviation	1,07206	
	Minimum	1,75	
	Maximum	6,50	
	Range	4,75	
	Interquartile Range	1,56	
	Skewness	-,542	,254
	Kurtosis	,031	,503

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Motivacao Inspiracional	,100	90	,027	,969	90	,028

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Motivacao Inspiracional	Mean	5,0694	,12278
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	4,8255	
	Upper Bound	5,3134	
	5% Trimmed Mean	5,0895	
	Median	5,2500	
	Variance	1,357	
	Std. Deviation	1,16481	
	Minimum	2,25	
	Maximum	7,00	
	Range	4,75	
	Interquartile Range	1,75	
	Skewness	-,318	,254
	Kurtosis	-,655	,503

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Estimulacao Intelectual	,074	90	,200*	,981	90	,216

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Estimulacao Intelectual	Mean	4,8833	,11660
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	4,6517	
	Upper Bound	5,1150	
	5% Trimmed Mean	4,9105	
	Median	5,0000	
	Variance	1,224	
	Std. Deviation	1,10616	
	Minimum	2,00	
	Maximum	7,00	
	Range	5,00	
	Interquartile Range	1,50	
	Skewness	-,339	,254
	Kurtosis	-,156	,503

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Consideracao Individualizada	,080	90	,200*	,967	90	,023

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Consideracao Individualizada	Mean	4,7417	,12985
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	4,4837	
	Upper Bound	4,9997	
	5% Trimmed Mean	4,7562	
	Median	4,7500	
	Variance	1,517	
	Std. Deviation	1,23186	
	Minimum	2,25	
	Maximum	7,00	
	Range	4,75	
	Interquartile Range	2,00	
	Skewness	-,176	,254
	Kurtosis	-,921	,503

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Reforco Contingente	,076	90	,200*	,978	90	,125

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Reforco Contingente	Mean	4,5778	,12884
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	4,3218	
	Upper Bound	4,8338	
	5% Trimmed Mean	4,6034	
	Median	4,5000	
	Variance	1,494	
	Std. Deviation	1,22224	
	Minimum	1,75	
	Maximum	7,00	
	Range	5,25	
	Interquartile Range	1,75	
	Skewness	-,236	,254
	Kurtosis	-,623	,503

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Gestao por Excecao Activa	,081	90	,193	,968	90	,025

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Gestao por Excecao Activa	Mean	4,9528	,11645
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	4,7214	
	Upper Bound	5,1842	
	5% Trimmed Mean	4,9660	
	Median	4,8750	
	Variance	1,220	
	Std. Deviation	1,10470	
	Minimum	2,75	
	Maximum	7,00	
	Range	4,25	
	Interquartile Range	1,56	
	Skewness	,030	,254
	Kurtosis	-,864	,503

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Gestao por Excepcao Passiva	,119	90	,003	,934	90	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Gestao por Excepcao Passiva	Mean	2,4917	,11480
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	2,2636	
	Upper Bound	2,7198	
	5% Trimmed Mean	2,4228	
	Median	2,5000	
	Variance	1,186	
	Std. Deviation	1,08905	
	Minimum	1,00	
	Maximum	6,00	
	Range	5,00	
	Interquartile Range	1,31	
	Skewness	,902	,254
	Kurtosis	,781	,503

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Laissez-Faire	,157	90	,000	,926	90	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Laissez-Faire	Mean	2,3111	,10372
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	2,1050	
	Upper Bound	2,5172	
	5% Trimmed Mean	2,2546	
	Median	2,0000	
	Variance	,968	
	Std. Deviation	,98394	
	Minimum	1,00	
	Maximum	5,00	
	Range	4,00	
	Interquartile Range	1,12	
	Skewness	,831	,254
	Kurtosis	,032	,503

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Esforco-extra	,145	90	,000	,937	90	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Esforco-extra	Mean	5,0778	,13593
	95% Confidence Interval for Lower Bound	4,8077	
	Mean Upper Bound	5,3479	
	5% Trimmed Mean	5,1399	
	Median	5,3333	
	Variance	1,663	
	Std. Deviation	1,28959	
	Minimum	1,33	
	Maximum	7,00	
	Range	5,67	
	Interquartile Range	1,67	
	Skewness	-,806	,254
	Kurtosis	,101	,503

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Eficacia	,167	90	,000	,915	90	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Eficacia	Mean	5,6889	,11148
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	5,4674	
	Upper Bound	5,9104	
	5% Trimmed Mean	5,7515	
	Median	5,8750	
	Variance	1,118	
	Std. Deviation	1,05755	
	Minimum	2,75	
	Maximum	7,00	
	Range	4,25	
	Interquartile Range	1,38	
	Skewness	-,839	,254
	Kurtosis	-,042	,503

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Satisfacao	,144	90	,000	,939	90	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Satisfacao	Mean	5,3278	,13106
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	5,0674	
	Upper Bound	5,5882	
	5% Trimmed Mean	5,3889	
	Median	5,5000	
	Variance	1,546	
	Std. Deviation	1,24332	
	Minimum	2,00	
	Maximum	7,00	
	Range	5,00	
	Interquartile Range	1,62	
	Skewness	-,528	,254
	Kurtosis	-,241	,503

COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CCO Intrapapel	,116	90	,004	,917	90	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
CCO Intrapapel	Mean	6,1148	,06617
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	5,9833	
	Upper Bound	6,2463	
	5% Trimmed Mean	6,1543	
	Median	6,1111	
	Variance	,394	
	Std. Deviation	,62776	
	Minimum	3,33	
	Maximum	7,00	
	Range	3,67	
	Interquartile Range	,78	
	Skewness	-1,210	,254
	Kurtosis	3,197	,503

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a	Shapiro-Wilk
--	---------------------------------	--------------

	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CCO Extrapapel	,092	90	,056	,960	90	,007

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
CCO Extrapapel	Mean	5,0794	,11368
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	4,8535	
	Upper Bound	5,3052	
	5% Trimmed Mean	5,1164	
	Median	5,2857	
	Variance	1,163	
	Std. Deviation	1,07847	
	Minimum	2,29	
	Maximum	7,00	
	Range	4,71	
	Interquartile Range	1,86	
	Skewness	-,408	,254
	Kurtosis	-,718	,503

DESEMPENHO DHURS

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
DesempenhoDHURS	,079	90	,200*	,951	90	,002

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
DesempenhoDHURS	Mean	70,6000	,87607	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	68,8593	
		Upper Bound	72,3407	
	5% Trimmed Mean	71,0679		
	Median	71,5000		
	Variance	69,074		
	Std. Deviation	8,31109		
	Minimum	41,00		
	Maximum	84,00		
	Range	43,00		
	Interquartile Range	11,25		
	Skewness	-,793	,254	
	Kurtosis	,772	,503	

DESEMPENHO TOTAL

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Desempenho total	,128	90	,001	,910	90	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Desempenho total	Mean	17,9000	,25628
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 17,3908	
		Upper Bound 18,4092	
	5% Trimmed Mean	18,0556	
	Median	18,0000	
	Variance	5,911	
	Std. Deviation	2,43130	
	Minimum	9,00	
	Maximum	21,00	
	Range	12,00	
	Interquartile Range	4,00	
	Skewness	-,864	,254
	Kurtosis	1,512	,503

DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Desempenho Org	,175	23	,066	,908	23	,037

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Desempenho Org	Mean	28,7391	,95391
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	26,7608	
	Upper Bound	30,7174	
	5% Trimmed Mean	29,0700	
	Median	29,0000	
	Variance	20,929	
	Std. Deviation	4,57481	
	Minimum	16,00	
	Maximum	35,00	
	Range	19,00	
	Interquartile Range	5,00	
	Skewness	-1,113,481	
	Kurtosis	1,775,935	

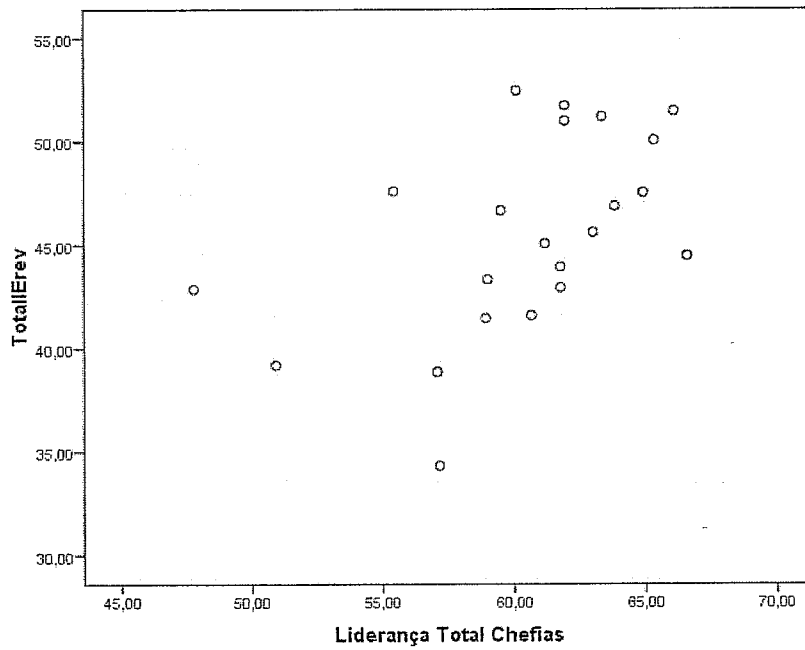
Anexo F
(Teste das Hipóteses- Correlações)

Hipótese 1

Correlations

			TotalErev	Liderança Total Chefias
Spearman's rho	TotalErev	Correlation Coefficient	1,000	,529**
		Sig. (2-tailed)		,009
		N	23	23
	Liderança Total Chefias	Correlation Coefficient	,529**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,009	
		N	23	23

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

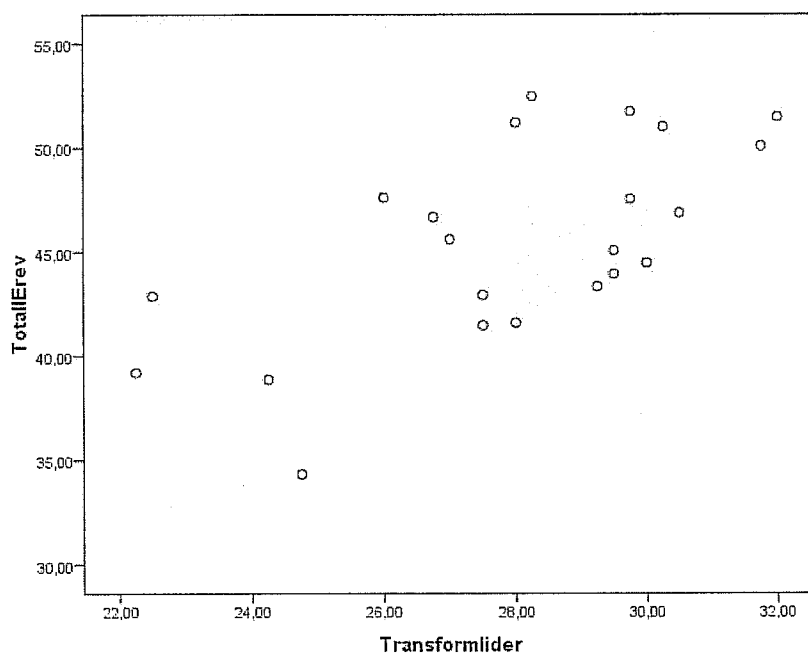


Hipótese 1.1

Correlations

			TotalErev	Transformlider
Spearman's rho	TotalErev	Correlation Coefficient	1,000	,597**
		Sig. (2-tailed)		,003
		N	23	23
	Transformlider	Correlation Coefficient	,597**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	
		N	23	23

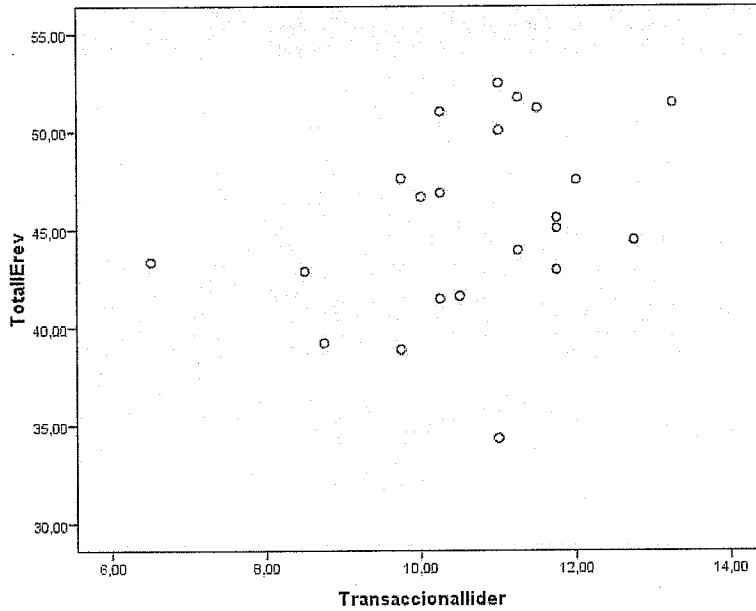
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Hipótese 1.2

Correlations

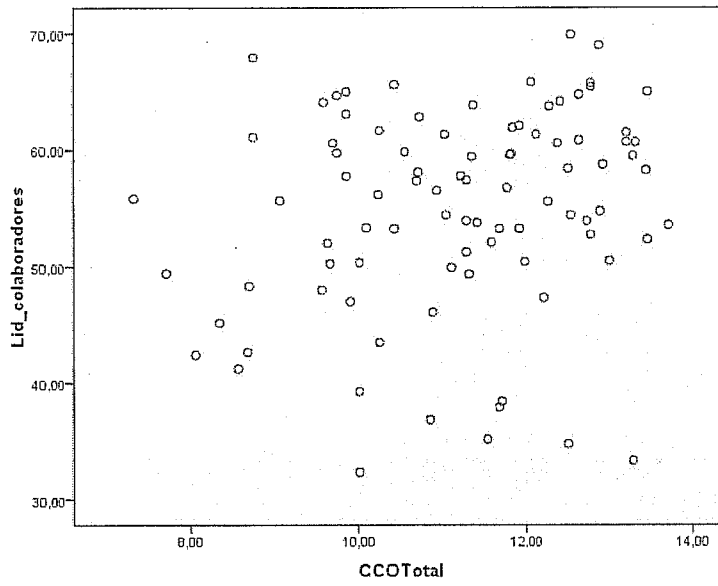
		TotalErev	Transaccionallider
Spearman's rho	TotalErev	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,342
		N	23
Transaccionallider	TotalErev	Correlation Coefficient	,342
		Sig. (2-tailed)	,110
		N	23



Hipótese 2

Correlations

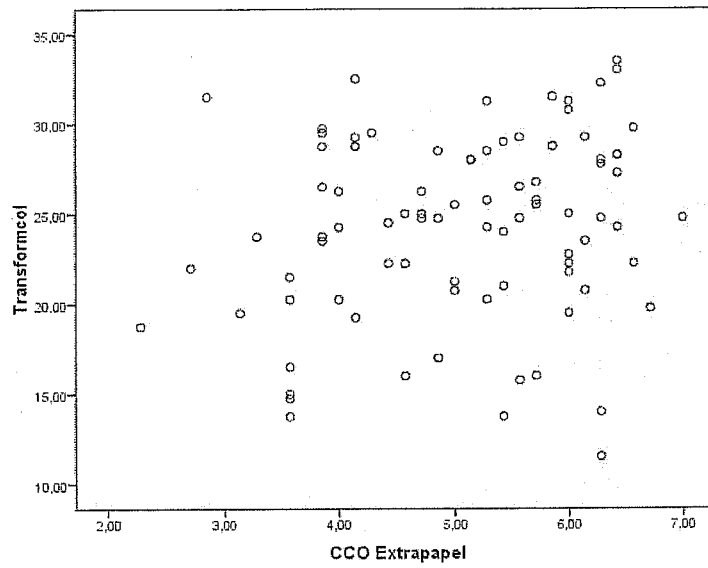
		Lid_colaboradores	CCOTotal
Lid_colaboradores	Pearson Correlation	1,000	,206
	Sig. (2-tailed)		,051
	N	90,000	90
CCOTotal	Pearson Correlation	,206	1,000
	Sig. (2-tailed)	,051	
	N	90	90,000



Hipótese 2.1

Correlations

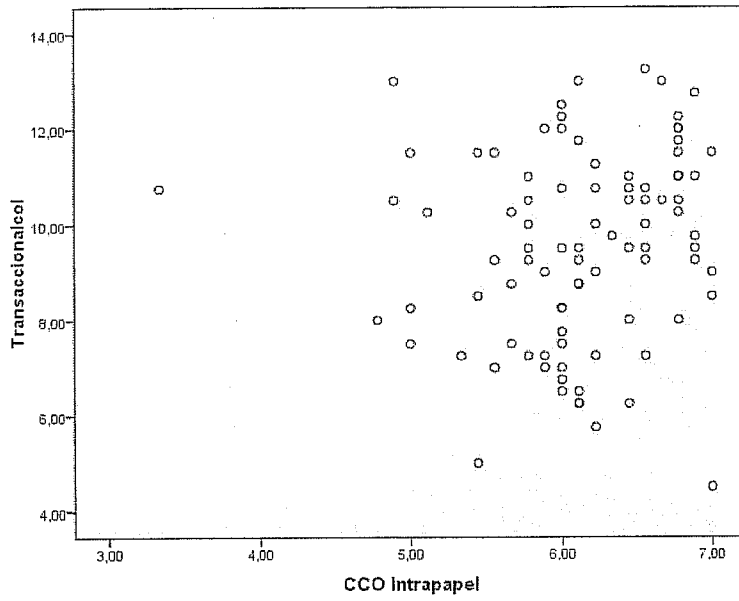
		Transformcol	CCO Extrapapel
Transformcol	Pearson Correlation	1,000	,188
	Sig. (2-tailed)		,075
	N	90,000	90
CCO Extrapapel	Pearson Correlation	,188	1,000
	Sig. (2-tailed)	,075	
	N	90	90,000



Hipótesis 2.2

Correlations

		Transaccionalcol	CCO Intrapapel
Transaccionalcol	Pearson Correlation	1,000	,120
	Sig. (2-tailed)		,259
	N	90,000	90
CCO Intrapapel	Pearson Correlation	,120	1,000
	Sig. (2-tailed)	,259	
	N	90	90,000

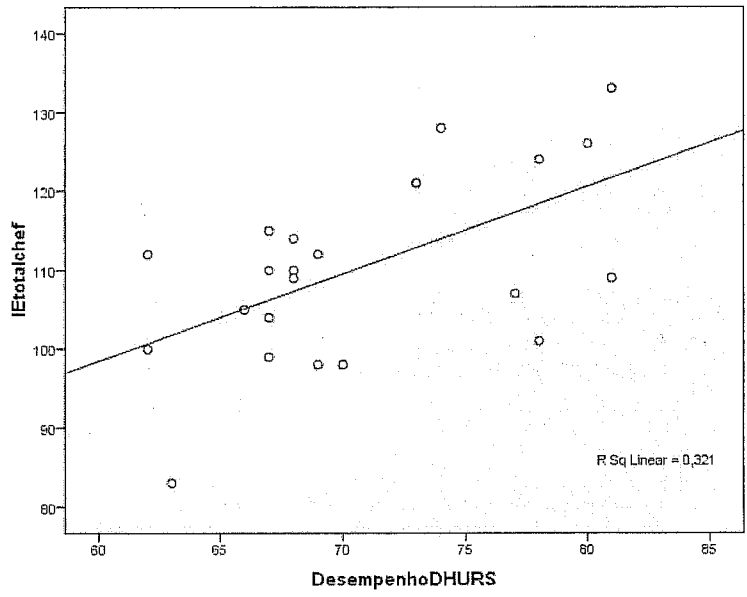


Hipótese 3

Correlations

			IEtotalchef	DesempenhoDH URS
Spearman's rho	IEtotalchef	Correlation Coefficient	1,000	,461*
		Sig. (2-tailed)		,027
		N	23	23
	DesempenhoDHURS	Correlation Coefficient	,461*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,027	
		N	23	23

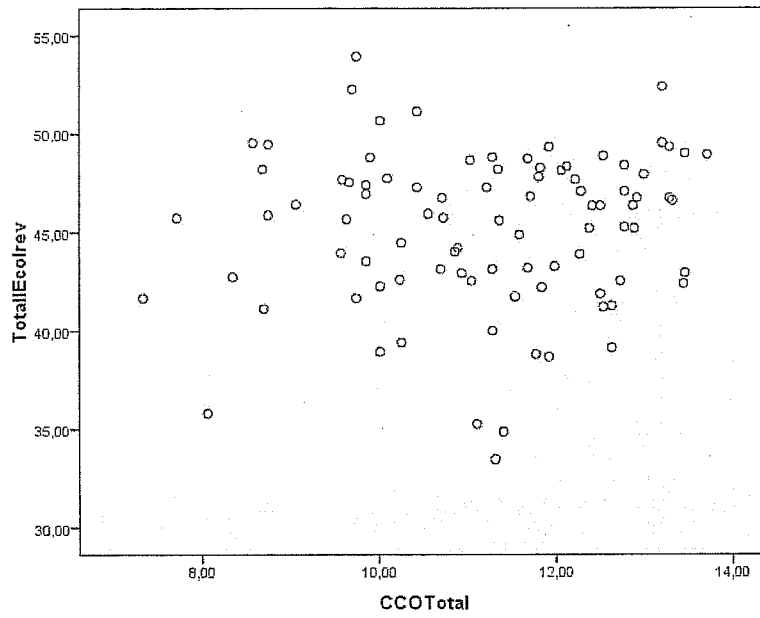
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Hipótese 4

Correlations

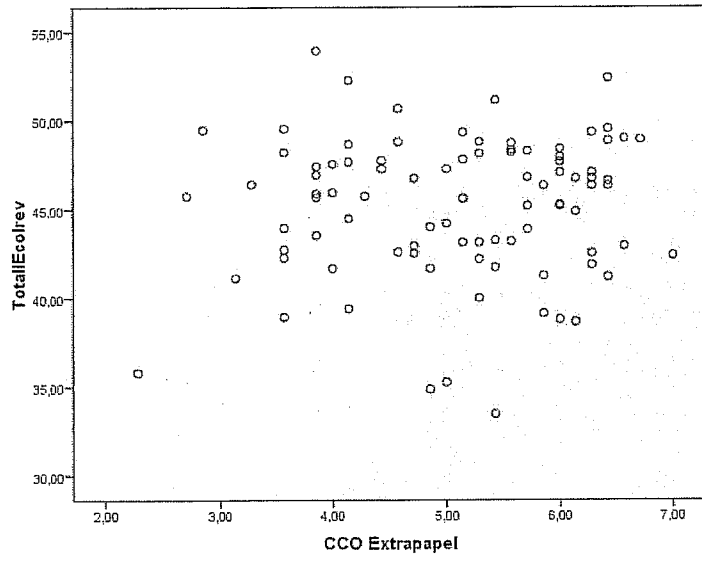
		TotalEcolrev	CCOTotal
TotalEcolrev	Pearson Correlation	1,000	,076
	Sig. (2-tailed)		,479
	N	90,000	90
CCOTotal	Pearson Correlation	,076	1,000
	Sig. (2-tailed)	,479	
	N	90	90,000



Hipótese 4.1

Correlations

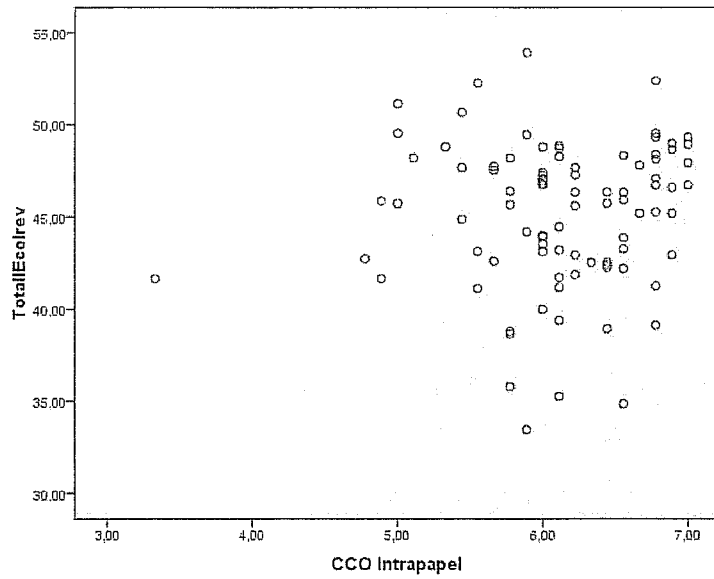
		TotalEcolrev	CCO Extrapapel
TotalEcolrev	Pearson Correlation	1,000	,066
	Sig. (2-tailed)		,534
	N	90,000	90
CCO Extrapapel	Pearson Correlation	,066	1,000
	Sig. (2-tailed)	,534	
	N	90	90,000



Hipótese 4.2

Correlations

		TotalEcolrev	CCO Intrapapel
TotalEcolrev	Pearson Correlation	1,000	,068
	Sig. (2-tailed)		,525
	N	90,000	90
CCO Intrapapel	Pearson Correlation	,068	1,000
	Sig. (2-tailed)	,525	
	N	90	90,000

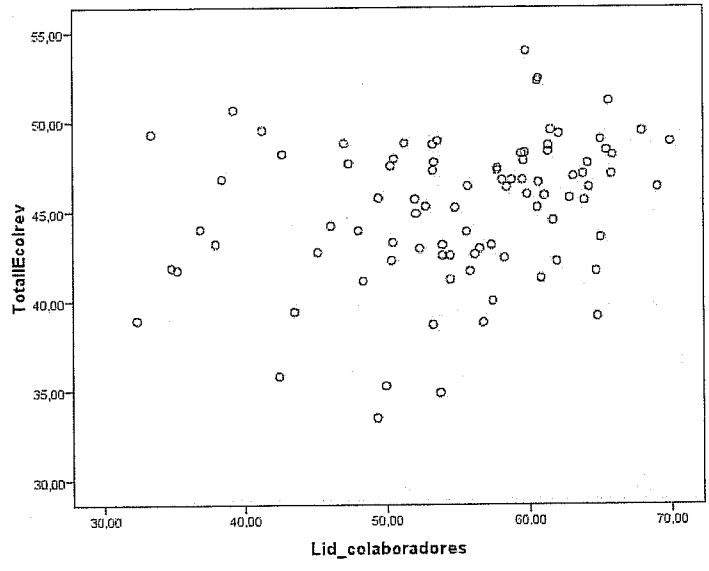


Hipótese 5

Correlations

		TotalEcolrev	Lid_colaboradores
TotalEcolrev	Pearson Correlation	1,000	,276**
	Sig. (2-tailed)		,008
	N	90,000	90
Lid_colaboradores	Pearson Correlation	,276**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,008	
	N	90	90,000

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



Anexo G
(Comparação de médias)

Inteligência Emocional e gênero sexual

Group Statistics

SexoC	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TotalEcolrev Masculino	31	45,3355	3,36595	,60454
Feminino	59	45,1130	4,26936	,55582

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
TotalEcolrev	Equal variances assumed	,426	,516	,252	88	,802	,22249	,88386	-1,53400	1,97898
	Equal variances not assumed			,271	74,588	,787	,22249	,82123	-1,41362	1,85860

Case Processing Summary

SexoC	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
TotalEcolrev Masculino	31	100,0%	0	0,0%	31	100,0%
Feminino	59	100,0%	0	0,0%	59	100,0%

Tests of Normality

SexoC	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TotalEcolrev Masculino	,116	31	,200*	,954	31	,199
Feminino	,135	59	,009	,939	59	,005

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Tests of Normality

SexoC		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TotalEcolrev	Masculino	,116	31	,200*	,954	31	,199
	Feminino	,135	59	,009	,939	59	,005

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
TotalEcolrev	Based on Mean	,426	1	88	,516
	Based on Median	,149	1	88	,700
	Based on Median and with adjusted df	,149	1	72,252	,700
	Based on trimmed mean	,333	1	88	,565

Liderança e género sexual

Case Processing Summary

SexoC		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Transformcol	Masculino	31	100,0%	0	0,0%	31	100,0%
	Feminino	59	100,0%	0	0,0%	59	100,0%
Transaccionalcol	Masculino	31	100,0%	0	0,0%	31	100,0%
	Feminino	59	100,0%	0	0,0%	59	100,0%

Tests of Normality

SexoC		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Transformcol	Masculino	,126	31	,200*	,950	31	,156
	Feminino	,096	59	,200*	,969	59	,133
Transaccionalcol	Masculino	,103	31	,200*	,973	31	,591
	Feminino	,091	59	,200*	,970	59	,148

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Transformcol	Based on Mean	2,111	1	88	,150
	Based on Median	1,361	1	88	,246
	Based on Median and with adjusted df	1,361	1	85,212	,247
	Based on trimmed mean	1,965	1	88	,164
Transaccionalcol	Based on Mean	,909	1	88	,343
	Based on Median	,833	1	88	,364
	Based on Median and with adjusted df	,833	1	81,630	,364
	Based on trimmed mean	,887	1	88	,349

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Transformcol	Based on Mean	2,111	1	88	,150
	Based on Median	1,361	1	88	,246
	Based on Median and with adjusted df	1,361	1	85,212	,247
	Based on trimmed mean	1,965	1	88	,164
	Based on Mean	,909	1	88	,343
	Based on Median	,833	1	88	,364
	Based on Median and with adjusted df	,833	1	81,630	,364

Group Statistics

SexoC		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Transformcol	Masculino	31	23,1613	5,54623	,99613
	Feminino	59	25,2288	4,67760	,60897
Transaccionalcol	Masculino	31	9,2419	2,25784	,40552
	Feminino	59	9,6822	1,88565	,24549

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Transform Equal variances assumed	2,111	,150	-1,868	88	,065	-2,06752	1,10708	-4,26761	,13257
Equal variances not assumed			-1,771	52,800	,082	-2,06752	1,16753	-4,40950	,27445

Transacci onalcol	Equal variances assumed	,909	,343	-,982	88	,329	-,44027	,44815	-1,33086	,45033
	Equal variances not assumed			-,929	52,37 9	,357	-,44027	,47404	-1,39133	,51080