

Instituto Superior de Psicologia Aplicada



LIDERAR COM EMOÇÃO
A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SEU DESEMPENHO

Sara Sofia Jesus Costa
Nº.12412

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2008

Instituto Superior de Psicologia Aplicada

LIDERAR COM EMOÇÃO
A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SEU DESEMPENHO

Sara Sofia Jesus Costa

Dissertação orientada por Dr. Jorge Gomes

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de

Mestre em Psicologia

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2008

Dissertação de Mestrado realizada sob a Orientação de Jorge Gomes, apresentada no Instituto Superior de Psicologia Aplicada para a obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações conforme o despacho da DGES, nº 19673 / 2006 publicado em Diário da República 2ª série de 26 de Setembro, 2006.

Agradecimentos

Começo por agradecer ao excelente orientador que tive, professor Jorge Gomes que me fez sempre acreditar que tinha capacidades para levar a cabo este estudo. Agradeço-lhe pela sua excelente orientação, pela disponibilidade para me esclarecer dúvidas, pela paciência mas sobretudo pela motivação e apoio que me foi dando, permitindo assim que eu terminasse esta estafante etapa final do curso. Muito Obrigada.

Agradeço também a todos professores que ajudaram na minha formação académica ao longo dos últimos cinco anos, pois deram-me conhecimentos sem os quais seria impossível elaborar esta dissertação.

De realçar também pessoas que tiveram particular importância para a realização desta tese. Ao Rodrigo Lopes meu amigo e técnico de informática que várias vezes “salvou” o meu computador (instrumento de trabalho indispensável neste caso), quando este insistia em não funcionar. Ao meu colega e amigo Daniel Santos pois ajudou-me muitas vezes a esclarecer dúvidas em relação aos tratamentos estatísticos aqui aplicados. À minha amiga Vanessa Korjuharuva pelas nossas conversas em que partilhámos conhecimentos e dúvidas, e nas quais tentámos sempre juntas ajudar uma á outra a resolver dificuldades encontradas.

Gostaria também de agradecer a todos os meus amigos por terem paciência para os meus desabafos constantes, por me apoiarem e por me ajudarem a descontrair em alturas de stress. Em suma, por serem bons amigos.

À minha família, mãe, pai e manos por me darem liberdade de escolha e por me apoiarem na decisão que tomei de me formar em Psicologia. Agradeço-lhes do fundo do coração por me terem dado apoio ao longo destes anos na realização deste curso, permitindo assim que eu conseguisse formar-me.

Por último, falta agradecer a uma pessoa muito importante para mim, o meu namorado Toni, que está sempre presente em todos os momentos da minha vida não tendo sido excepção neste caso. Quero agradecer-lhe pela motivação que deu e pela serenidade e confiança que demonstrou de como eu seria capaz de concluir esta tese. Agradeço-lhe também, pela sua

paciência por todas as vezes que me colava ao computador ou a uma parafernália de papéis não lhe podendo dar atenção que ele merece. Obrigado por estares sempre aqui.

RESUMO

A Inteligência Emocional pode ser definida como a capacidade de perceber, regular e gerir as emoções (Mayer & Salovey, 1997). Indivíduos dotados de altos níveis de IE, conseguem entender as suas próprias emoções, bem como as dos outros, permitindo-lhes reflectir acerca das mesmas e usá-las para gerir o seu pensamento e as suas acções.

A IE têm sido um tema estudado no âmbito das organizações nomeadamente no que diz respeito á sua relação com a eficácia da Liderança (Goleman, 1998). Esta relação é sobretudo realçada, no que diz respeito ao estilo de Liderança Transformacional e a IE já que vários autores consideraram que algumas dimensões da IE também integram a Liderança Transformacional (Goleman, 1998; Mandell e Phermani, 2003; Brown e Moshavi, 2005; Barbuto e Barbach, 2006). A IE e a Liderança Transformacional têm surgido em várias investigações ligadas ao Desempenho intra-papel e extra-papel (Bass e Avolio, 1994; Law, Wong, Song, 2004)

Com este estudo pretende-se encontrar relação entre a IE, Liderança e Desempenho. Para esse efeito, recorreu-se ao método do questionário, numa amostra de 50 pessoas (10 líderes e 40 liderados). Aos líderes pediu-se que respondessem a uma escala de auto-avaliação da IE, uma escala de auto-avaliação do estilo de Liderança e três escalas de hetero-avaliação nas quais o líder avalia o Desempenho dos seus subordinados. Aos subordinados pediu-se igualmente que respondessem a um questionário de auto-avaliação da IE e a um questionário em que estes fazem a avaliação do estilo de Liderança do seu superior.

Os resultados desta investigação confirmaram todas as nossas hipóteses embora algumas fossem apenas parcialmente confirmadas. Mais especificamente, encontrou-se parcialmente correlação entre a IE e Liderança Transformacional, e correlações significativas entre a IE e o Desempenho Global, Desempenho da Tarefa e os Comportamentos de Cidadania Organizacional. Encontrou-se também uma correlação significativa entre o estilo de Liderança Transformacional e os CCO's.

Palavras-chave: Inteligência Emocional, Liderança e Desempenho

ABSTRACT

Emotional Intelligence can be defined as the ability to understand, regulate and manage emotions (Mayer & Salovey, 1997). Individuals with high levels of EI understand their own emotions, as well as those of other. This allows them to reflect about them and to use the emotions to manage thoughts and actions.

EI has been a topic studied in the organizational scope, specifically in respect to its relationship with leadership efficacy (Goleman, 1998). This relationship is highlighted when we focus on Transformational Leadership style and EI, several authors considered that some EI dimensions integrate Transformational Leadership too (Goleman, 1998; Mandell e Phermani, 2003; Brown e Moshavi, 2005; Barbuto e Barbach, 2006). Both EI and Transformational Leadership have emerged in several investigations as linked to intra-role performance and extra-role performance (Bass e Avolio, 1994; Law, Wong, Song, 2004).

With this study we intend to find relationships between EI, Leadership and Performance. For that purpose, we used a questionnaire, applied in a sample of 50 individuals (10 leaders and 40 led). The leaders were requested to fill out a scale of self-evaluation of EI, a scale of self-evaluation of Leadership style and three more performance scales concerning to the performance of their subordinated. It was also requested to the subordinated to fill out a questionnaire of EL and a questionnaire where they were asked to make an evaluation of their superior.

The results confirmed all our hypothesis, though some of them were only partially confirmed. More specifically, we found correlations partially between EI and Global Performance, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior. We also found a significant correlation between Transformational Leadership style and Organizational Citizenship Behavior.

Key Words: Emotional Intelligence, Leadership and Performance

INDÍCE

INTRODUÇÃO	1
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	4
Emoções e Inteligência Emocional	4
Abordagem corporativa.....	5
Abordagem académico - científica.....	7
Modelos de competências e misto	9
Autonomização da IE.....	10
Medidas da IE	10
Críticas à IE.....	11
LIDERANÇA	12
Concepções gerais	12
Abordagem ao tema	14
Abordagens dos traços e competências	14
Abordagens comportamentais	15
Abordagens contingenciais/situacionais	17
Liderança Transformacional vs Liderança Transaccional	18
DESEMPENHO	20
Abordagem geral.....	20
Desempenho organizacional	20
Desempenho individual.....	21
Concepções finais.....	22
Objectivos e hipóteses de investigação	23
MÉTODO	27
Participantes	27
Delineamento de estudo	29
Instrumento	30
Procedimento	31
Variáveis	32
RESULTADOS	33
Estudo das qualidades métricas do Instrumento	33
Escala Inteligência emocional.....	34
Escala Liderança	38
Escala Desempenho	43
Escala Desempenho Global.....	46
Análise das Hipóteses em estudo.....	48

Hipótese 1a.....	49
Hipótese 1b	50
Hipótese 1c.....	51
Hipótese 2a.....	52
Hipótese 2b	57
Hipótese 2c.....	62
Hipótese 3	66
DISCUSSÃO	71
Inteligência Emocional e Liderança.....	71
Inteligência Emocional e Desempenho.....	72
Liderança Transformacional e Desempenho	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75

Lista de Tabelas

Tabela 1: Rede de Competências emocionais de acordo com o Modelo de Goleman.....	6
Tabela 2: Síntese da análise da fidelidade, validade e sensibilidade da escala IE	35
Tabela 3a: Síntese da análise da fidelidade e sensibilidade da escala da Liderança	38
Tabela 3b: (continuação) Síntese da análise da fidelidade e sensibilidade da escala da Liderança	39
Tabela 4a: Síntese da análise da validade para a escala da Liderança	41
Tabela 4b: (continuação) Síntese da análise da validade para a escala da Liderança	42
Tabela 5: Síntese da análise da fidelidade, validade e sensibilidade da escala D	44
Tabela 6: Síntese da análise da fidelidade, validade e sensibilidade da escala DG	47
Tabela 7: Correlação entre IE (líder) e Liderança Transformacional (auto e hetero-percebida) – coeficiente <i>Ró de Spearman</i>	50
Tabela 8: Correlações entre as dimensões das variáveis IE e Liderança Transformacional (coeficiente <i>Ró de Spearman</i>)	50
Tabela 9: Correlação entre IE (líder) e Liderança Transaccional (auto e hetero-percebida) – coeficiente <i>Ró de Spearman</i>	51
Tabela 10: Correlações entre as dimensões das variáveis IE e Liderança Transaccional (coeficiente <i>Ró de Spearman</i>)	52
Tabela 11: Correlações entre as dimensões das variáveis IE e Desempenho Global (coeficiente <i>R de Pearson</i>)	53
Tabela 12: Matriz de correlação entre as variáveis independentes	55
Tabela 13: Tolerância das variáveis independentes em estudo	56
Tabela 14: Análise da proporção de variância e da condição “ <i>index</i> ”	57
Tabela 15: Resultados da análise da regressão linear múltipla para a hipótese 2a	57
Tabela 16: Correlações entre as dimensões das variáveis IE e Desempenho da Tarefa (coeficiente <i>R de Pearson</i>)	58
Tabela 17: Tolerância das variáveis independentes em estudo	60
Tabela 18: Análise da proporção de variância e da condição “ <i>index</i> ”	61
Tabela 19: Resultados da análise da regressão linear múltipla para a hipótese 2b	61
Tabela 20: Correlações entre as dimensões das variáveis IE e CCO’s (coeficiente <i>R de Pearson</i>)	62
Tabela 21: Tolerância das variáveis independentes em estudo	65
Tabela 22: Análise da proporção de variância e da condição “ <i>index</i> ”	65

Tabela 23: Resultados da análise da regressão linear múltipla para a hipótese 2c	66
Tabela 24: Correlações entre as dimensões das variáveis Liderança Transformacional e CCO's (coeficiente <i>R de Pearson</i>)	67
Tabela 25: Matriz de correlação entre as variáveis independentes	69
Tabela 26: Tolerância das variáveis independentes em estudo	69
Tabela 27: Análise da proporção de variância e da condição “ <i>index</i> ”	69
Tabela 28: Resultados da análise da regressão linear múltipla para a hipótese 3	70

Lista de Figuras

Figura 1: Distribuição da amostra por género	27
Figura 2: Distribuição da amostra por idade	28
Figura 3: Distribuição da amostra por habilitações literárias	28
Figura 4: Distribuição da amostra por antiguidade na empresa	29
Figura 5: Distribuição da amostra por experiência profissional.....	29
Figura 6: Teste gráfico da escala IE	37
Figura 7: Teste gráfico da escala Liderança	43
Figura 8: Teste gráfico da escala Desempenho	45
Figura 9: Teste gráfico da escala Desempenho Global	48
Figura 10: Distribuição da variável dependente (Desempenho Global)	53
Figura 11: Gráfico da Homogeneidade das variâncias dos resíduos (variável dependente - Desempenho Global)	54
Figura 12: Gráfico da Normalidade dos resíduos (variável dependente - Desempenho Global)	54
Figura 13: Caixa de bigodes dos resíduos estandardizados	55
Figura 14: Distribuição da variável dependente (Desempenho da Tarefa)	58
Figura 15: Gráfico da Homogeneidade das variâncias dos resíduos (variável dependente - Desempenho Tarefa)	59
Figura 16: Gráfico da Normalidade dos resíduos (variável dependente -Desempenho Tarefa)	59
Figura 17: Caixa de bigodes dos resíduos estandardizados	60
Figura 18: Distribuição da variável dependente (CCO)	63
Figura 19: Gráfico da Homogeneidade das variâncias dos resíduos (variável dependente - CCO)	63
Figura 20: Gráfico da Normalidade dos resíduos (variável dependente - CCO)	64
Figura 21: Caixa de bigodes dos resíduos estandardizados	64
Figura 22: Gráfico da Homogeneidade das variâncias dos resíduos (variável dependente - CCO)	67
Figura 23: Gráfico da Normalidade dos resíduos (variável dependente - CCO)	68
Figura 24: Caixa de bigodes dos resíduos estandardizados	68

Lista de Anexos

ANEXO A: Questionário colaborador	81
ANEXO B: Questionário líder	85
ANEXO C: Dimensões dos questionários	91
ANEXO D: Fidelidade (estrutura teórica).....	94
ANEXO E: Fidelidade (estrutura empírica)	111
ANEXO F: Validade	119
ANEXO G: Sensibilidade.....	131
ANEXO H: Correlações	145
ANEXO I: Regressões.....	162

INTRODUÇÃO

As emoções são inerentes à natureza humana. De facto, em tudo o que realizamos na vida as emoções estão presentes, seja alegria, tristeza, medo, esperança, vergonha ou exaltação, estas entre outras, afectam o nosso dia-a-dia, quer no que diz respeito à família, às relações amorosas, bem como no emprego. “Cada emoção corresponde a uma diferente predisposição para a acção” (Goleman, 1995). No que respeita, a formular uma decisão ou acção o sentimento muitas vezes conta mais do que o pensamento e assim sendo, o estudo das emoções é pertinente em diversas áreas de estudo.

Durante algum tempo era comum nas organizações ignorar-se as emoções das pessoas, sendo que aos trabalhadores era passada a ideia de que as emoções ficariam à porta da empresa. Actualmente considera-se que esta questão é totalmente errónea tornando-se fundamental conseguir compreender os sentimentos dos trabalhadores, de modo a que estes sintam que as suas emoções são ouvidas e respeitadas e consequentemente se sintam mais motivados a desempenhar as suas tarefas (Cunha, Rego, & Cabral-Cardoso, 2005).

A Inteligência Emocional tem sido um conceito próspero devido à crescente importância da gestão das emoções na sociedade moderna (Roberts, Matthews & Zeidner, 2001)

Mayer e Salovey (1997, cit. por Mayer, Salovey & Caruso, 2004) definem inteligência emocional como a capacidade de perceber as emoções, utilizar as emoções para facilitar as tarefas cognitivas, compreender as emoções, regular e gerir efectivamente as emoções. Os autores acreditam ser possível medir a IE como uma inteligência *standard* e acreditam também que a IE pode ser desenvolvida com a idade (Mayer, Salovey, Caruso & Sitarenios, 2001).

A influência da IE na cultura popular e na comunidade científica foi rápida e generalizada (Emmerling & Goleman, 2003, Hein, 2003).

Apesar de alguns autores descreverem a IE como sendo mais um mito do que uma ciência (Roberts et al., 2001), o presente estudo é realizado no sentido de aceitar a IE como um construto válido, que influencia a liderança e o desempenho.

Goleman (1998), escreve um artigo intitulado de “*what makes a leader*”, no qual relaciona, a IE com o desempenho dos líderes. O autor considera que a IE está no cerne de uma boa liderança.

Kets de Vries (1998), por um lado considera que todo o líder, seja a que nível for é de certa forma um psiquiatra social, um contentor das emoções dos seus subordinados. Por outro

lado, o autor acredita que as organizações não são frequentemente capazes de obter bons resultados se não se estiver atento ao mundo intrapsíquico do líder.

De facto, nas últimas décadas, a liderança foi alvo de inúmeros estudos na medida em que poderá influenciar fortemente o desempenho quer a nível individual, quer a nível organizacional. Nas diversas abordagens ao tema é referido o facto da liderança poder ser um excelente preditor do sucesso organizacional (Goleman, 2002).

Numa dessas abordagens, Bass (1985), faz a distinção entre dois estilos de liderança. O líder transaccional, que clarifica o que é requerido dos seus subordinados, no sentido de estes executarem as tarefas de forma positiva e, em troca, receberem recompensas. A Liderança Transformacional diz respeito ao efeito sobre os seguidores. Estes sentem-se motivados a executar tarefas extra-papel e até acima dos seus interesses devido à admiração que sentem pelo líder.

Muitas definições de liderança envolvem um processo de influência, contudo as inúmeras definições parecem ter pouco mais em comum. Diferem em muitos aspectos incluindo, na importante diferença entre quem exerce influência, com que finalidade se exerce essa influência e a forma como essa influência é exercida (Yukl, 1989)

Abrahams (2007) refere que a IE é uma aptidão que os líderes realmente devem ter na medida em que, influencia os seus subordinados e o clima da organização de forma positiva.

Todavia, foram também vários os autores que se interessaram pela relação entre as emoções e o desempenho individual (Ashkanasy, 2004)

Porém, a relação entre IE, liderança e desempenho torna-se cada vez mais pertinente no âmbito do estudo das organizações. Por um lado, porque poderá prever um melhor desempenho que leva à produtividade das empresas. Por outro lado, salienta a necessidade da existência de boas relações entre chefias e subordinados.

Assim sendo, o presente estudo têm como objectivo relacionar estas três variáveis: a inteligência emocional, a liderança e o desempenho. Isto é, pretende-se verificar a existência de uma relação entre a IE, o estilo de liderança e o desempenho.

A pertinência deste estudo prende-se sobretudo com as controvérsias existentes em torno da validade da IE, ou seja, pretende-se validar a existência de uma relação entre a IE com o sucesso organizacional. Acredita-se que líderes emocionalmente inteligentes têm mais sucesso junto dos seus subordinados, e que os subordinados com maiores níveis de IE têm também um melhor desempenho.

Deste modo, e para uma melhor compreensão dos temas em estudo, a primeira parte desta investigação será dividida em três capítulos:

- A Inteligência Emocional, que aborda as emoções e inteligência emocional, a abordagem corporativa, a abordagem acadêmico-científica, os modelos de competências e mistos a autonomização da inteligência, as medidas da IE e críticas à inteligência emocional
- A liderança que inclui concepções gerais, abordagem ao tema, abordagens dos traços e competências, abordagens comportamentais, abordagens contingenciais/situacionais, bem como, liderança transformacional vs liderança transaccional
- O Desempenho que engloba abordagem geral, desempenho organizacional, desempenho individual e concepções finais.

Seguidamente, após definir as hipóteses de estudo, é explicado o método utilizado para levar a cabo este estudo que inclui os participantes, o delineamento do estudo, o instrumento, o procedimento utilizado e por último, as variáveis em estudo.

Na terceira parte, é feita uma análise dos resultados que inclui a verificação das qualidades métricas de cada instrumento, bem como, a análise das hipóteses previamente formuladas.

Por último, surge a discussão dos resultados, bem como, a conclusão geral do estudo.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Emoções e Inteligência Emocional

Em primeiro lugar torna-se essencial aclarar as noções de emoções e de Inteligência Emocional, bem como tentar distinguir esta das demais inteligências.

Daniel Goleman (1995, p.210) define emoção como “referindo-se a um sentimento e aos raciocínios daí derivados, estados psicológicos e biológicos, e o leque de propensões para a ação”. De facto, todas as emoções têm um papel único e revelam impulsos para agir. Esta questão está bem vincada se formos testá-la em termos biológicos. Contudo as tendências biológicas para agir irão ser moldadas pela nossa cultura e pelas nossas experiências de vida. (Goleman, 1995).

Gardner (1993, cit. por Law, Wong, Song, 2004; Goleman, 1995) considerava que inteligência seria a capacidade de resolver problemas, adaptando soluções, que são reconhecidas numa ou mais culturas ou comunidades. O termo Inteligência Emocional teve raízes nos estudos de Gardner (1983, cit. por Davies, Stankov e Roberts, 1998), onde o autor considera existir um tipo de inteligência pessoal, na qual, o indivíduo é capaz de perceber os seus próprios sentimentos usando-os de forma a guiar o pensamento, bem como, perceber os sentimentos dos outros.

Contudo, Gardner (1993, cit. por Goleman, 1995) considerava não existir um tipo único de inteligência para se ter sucesso na vida identificando 7 inteligências que poderiam estar na base de tal sucesso. Seriam assim, a linguística, a musical, a lógico-matemática, a espacial, a cinésico-corporal, a intrapessoal e a interpessoal.

Porém, são os autores Salovey e Mayer (cit. por Cunha, Rego, Cunha e Cabral Cardoso, 2005) que no início dos anos noventa definem formalmente Inteligência Emocional. No entanto, na base do conceito encontra-se o termo inteligência social anteriormente definido por Thorndike (1920, cit. por Goleman, 1995) que significava a capacidade de compreender os outros agindo de forma sensata nos relacionamentos humanos. Essa capacidade engloba assim, duas vertentes: intrapessoal, ou seja a capacidade de reconhecer os seus próprios sentimentos e fazer uma autoavaliação e interpessoal, conseguir reconhecer e compreender os sentimentos dos outros agindo de acordo com estes. Para os autores, a IE seria então uma vertente da inteligência social, que inclui a capacidade de compreender e gerir as nossas próprias emoções e sentimentos, bem como as dos outros, utilizando essa

informação para gerir o nosso pensamento e as nossas acções (Mayer, Salovey e Caruso, 2004).

Assim sendo, ser emocionalmente inteligente é ter a capacidade de usar as emoções para dar voz à razão e pensar nas emoções de forma racional. Robert Zanjonc (1980, cit por Mayer, 2001) considerava os sentimentos mais importantes que a cognição no que diz respeito, a formular atitudes. A pessoa age de forma auto-controlada evitando ter comportamentos não assertivos e até mesmo pouco adultos. Uma pessoa emocionalmente inteligente é normalmente perspicaz na avaliação dos seus próprios estados de espírito e nos estados de espírito de outras pessoas. Segundo Cunha (2006, p.134) “a emoção torna o pensamento mais inteligente, e a inteligência permite pensar e usar de modo mais apurado as emoções”.

Bar-on (1995, cit por Wakeman, 2006) define a IE como um conjunto de capacidades não cognitivas, aptidões e competências que se traduzem na capacidade de lidar com pressões e exigências do meio em que vivemos.

Em suma, cada teoria foi desenvolvida numa tentativa de compreender e explicar as características, competências e aptidões associadas à inteligência social e emocional (Emmerling & Goleman, 2003). Mayer (2001) destaca a existência de dois tipos padrão de teorias da IE na literatura, a corporativa e a científica. De seguida, serão descritas estas duas abordagens, bem como, o modelo de competências e mistos, a autonomização da IE, algumas medidas da mesma e para concluir, fazem-se algumas críticas ao tema.

Abordagem corporativa

A abordagem corporativa sobressai quando Goleman (1995) escreve uma obra que viria a ser um *best-seller*: *Inteligência Emocional*.

Nesta obra o autor descreve a IE como sendo, a capacidade da pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjugu a faculdade de pensar; de sentir empatia e ter esperança (Goleman, 1995, p-54).

Goleman considera que pessoas emocionalmente aptas, ou seja, que têm a capacidade de conhecer e controlar os seus sentimentos, bem como, lidar de forma eficaz com os sentimentos dos outros, têm maiores probabilidades de sucesso tanto na vida pessoal como profissional (1995).

Goleman (1998), aponta para a existência de cinco componentes ou aptidões que caracterizam a IE e que podem ser desenvolvidas:

- Autoconsciência, a capacidade de reconhecer e perceber os nossos próprios estados de espírito, emoções e sentimentos, assim como, reconhecê-los nos outros;
- Autodomínio, a capacidade de controlar e redireccionar os nossos impulsos ou humores negativos, ou seja, de pensar antes de agir;
- Motivação, gostar de facto do trabalho por razões que ultrapassam o dinheiro ou o poder;
- Empatia, compreender os outros para além do que é superficial, bem como, lidar com as pessoas de acordo com as suas reacções emocionais;
- Competências sociais, gerir as relações interpessoais com sucesso criando redes de contactos.

Estes cinco domínios desenvolvidos por Goleman (1998), foram posteriormente reduzidos a quatro num trabalho realizado por Goleman, Boyatzis e Mckee (2002). Os autores descrevem-nos como, a autoconsciência, autodomínio, consciência social e gestão das relações. Fazem parte de cada um destes domínios um conjunto de aptidões fundamentais ou competências emocionais que caracterizam uma elevada IE. A tabela seguinte expõe as dezoito competências associadas:

Tabela 1 – Rede de Competências emocionais de acordo com o Modelo de Goleman

	Self Competências Pessoais	Outro Competências Sociais
Reconhecimento	Autoconsciência Autoconsciência Emocional Auto-Avaliação Autoconfiança	Consciência Social Empatia Consciência Organizacional Orientação para o serviço
Regulação	Auto-Domínio Auto-Domínio Transparência Adaptabilidade Orientação para os resultados Iniciativa Optimismo	Gestão das Relações Desenvolvimento de outros Liderança Influência Catalizador de mudança Gestão de conflitos Trabalho de equipa e colaboração

Fonte: Emmerling e Goleman, 2003

Uma questão pertinente em torno do estudo da IE é se de facto esta exhibe crescimento assim como outro tipo de inteligências. Goleman (1998) considerava ser possível perceber através da pesquisa e da prática, que a inteligência emocional pode ser apreendida. Considerava também existir a componente maturidade, ou seja, com o passar dos anos a inteligência emocional aumenta. O autor transmite o facto de muitos programas de formação em IE não se traduzirem em efeitos porque não se focalizam na parte certa do cérebro. Isto é, estes programas focalizam-se no neocórtice e utilizam questões analíticas e lógicas. O certo seria utilizarmos neurotransmissores do sistema límbico cerebral, uma vez que geram sentimentos, impulsos e drives, apreendendo melhor através da motivação, da prática e do feedback.

Com base na abordagem corporativa, Mayer e seus colegas esforçaram-se por remeter a IE para uma teoria científica (Mayer, 2001). Enquanto a abordagem corporativa se baseia sobretudo em características ligadas a traços de personalidade, a teoria científica assenta sobretudo em competências mentais e cognitivas que necessariamente envolvem o pensamento, o raciocínio e o processamento de informação.

Abordagem académico - científica

Numa abordagem académico científica, Mayer et al (2001), descrevem a IE, como sendo muito mais do que uma inteligência tradicional. Os autores definem formalmente a IE e remetem-na para uma inteligência *standard*, que pode ser medida como uma aptidão, para a qual existem medidas fiáveis e respostas correctas.

Mayer et al. (2004), afirmam que para que a IE seja considerada como uma inteligência *standard*, esta deverá seguir três critérios:

- Ser operacionalizada como uma capacidade mental,
- Atingir critérios de correlação que indiquem a IE como uma capacidade única que representa uma nova forma de desempenho, em relação a outras medidas da inteligência ou traços de personalidade,
- Crescer com a idade

De acordo com Mayer et. al. (2004), a IE faz parte de um conjunto de inteligências designadas de “*hot intelligences*”, que inclui as inteligências social, prática e pessoal. São assim designadas por operarem nas “*hot cognitions*”, ou seja, cognições que lidam com aspectos pessoais e emocionais importantes.

Salovey et. al. (1995), acreditam que alguns indivíduos diferem na forma como expõem os seus sentimentos e explicam os dos outros, como regulam esses sentimentos e usam a informação que provém dos seus sentimentos motivando-se para um comportamento social adaptativo.

Mayer e Salovey (1990, cit por Roberts, Matthews e Zeidner, 2001) referem que a IE incorpora um conjunto de relatos conceptuais de processos psicológicos que envolvem o processamento de informação afectiva. Este processo inclui:

- Informação verbal e não verbal e expressão das emoções no próprio e nos outros;
- A regulação das emoções no próprio e nos outros;
- Utilização das emoções para facilitar o pensamento.

Posteriormente, Mayer et. al. (1997, cit por Mayer et al. 2004) definem a IE como sendo a capacidade de pensar acerca das emoções e usá-las para reforçar o pensamento. O que inclui a capacidade de perceber efectivamente as emoções, aceder e gerir emoções de modo a auxiliar o pensamento, bem como, compreender as emoções e regulá-las de forma a promover crescimento emocional e intelectual.

Assim sendo, tendo em conta a definição anterior, Mayer & Salovey (1997, cit. por Mayer et. al., 2004) dividiram as competências emocionais em quatro componentes:

- Capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções;
- Capacidade para aceder e gerir sentimentos de modo que estes facilitam as actividades cognitivas;
- Capacidade para a análise e compreensão da informação emocional e o uso do conhecimento emocional;
- Capacidade de gerir emoções no sentido de promover desenvolvimento e bem-estar emocional e intelectual.

O primeiro componente caracteriza-se pela capacidade do indivíduo em identificar as suas próprias e as emoções dos outros, avaliar essas emoções e saber expressá-las. Inclui a capacidade de reconhecer as emoções nos outros através das expressões faciais, do tom de voz e da postura. Envolve o reconhecimento e integração da percepção não-verbal e expressão das emoções. (Mayer et al. 2004)

O componente seguinte envolve a capacidade de usar as emoções para facilitar o pensamento. Direcção o pensamento para questões importantes gerando emoções que facilitam a tomada de decisão. Utilizar os estados de espírito como uma forma de analisar

vários pontos de vista, de modo a encontrar diferentes caminhos na resolução de problemas (Caruso, 2002).

Seguidamente surge o componente que se refere à capacidade de compreender emoções complexas, bem como, perspectivá-las em termos de passagem de um estado emocional para outro. Inclui também o reconhecimento das causas das emoções e por outro lado, a compreensão das relações em torno dessas emoções (Caruso, 2002).

O último componente refere-se à gestão das emoções. O indivíduo têm consciência das suas emoções ainda que sejam desagradáveis, de forma a saber geri-las e usá-las na resolução de problemas (Caruso, 2002).

Modelos de competências e mistos

Entre várias dimensões contraditórias da IE que foram surgindo, as mais utilizadas actualmente são as quatro dimensões propostas por Mayer, Salovey e seus colaboradores (1997, cit. por Roberts, 2006) referidas anteriormente. Esta estrutura está relacionada com o modelo de competências mentais. Este modelo foca a forma como as emoções podem facilitar o pensamento e a adaptação do comportamento. É um modelo baseado em competências, no qual distingue a IE como um tipo particular de atributo mental. Contudo, embora tenha sido alvo de validação empírica, é um construto recente que necessita ainda de estudos que permitam atribuir-lhe validade preditiva, ao contrário do modelo misto.

O modelo misto é assim designado uma vez que inclui outros aspectos da personalidade e do carácter para além das competências mentais. Engloba uma grande multiplicidade de traços, revela-se bastante útil na compreensão da eficácia no mundo do trabalho e têm um elevado poder preditivo em relação a variáveis importantes na vida dos indivíduos e das organizações. Mas tal como o anterior também este modelo apresenta limitações. Em primeiro lugar, o facto de alguns dos traços aqui presentes fazerem parte do modelo do “*Big Five*” da personalidade, tornando-se difícil fazer a separação entre alguns deles. Por outro lado, à falta de clareza na forma como se agrupam as competências. Para além de incluir traços e competências o modelo inclui também resultados da IE (Cunha et al., 2005).

Em termos científicos e académicos o modelo de competências confere uma maior aceitação, no entanto, o modelo misto é o mais popular (especialmente o de Goleman).

Autonomização da Inteligência emocional

Será também importante salientar a questão da autonomização da IE. Tal como acontece em relação à inteligência social, vários autores criticaram-na enquanto medida por considerarem não ter validade psicométrica uma vez que não se distinguiu de outras variáveis da personalidade e da inteligência (Hein, 2003).

Davies e colaboradores (1998), consideravam que o estudo da IE era pouco sólido e sustentável uma vez que os questionários de medida estariam fortemente relacionados com os traços de personalidade o que lhes confere pouca validade discriminante. Por outro lado, as medidas objectivas demonstravam fraca fidedignidade. Contudo consideravam que a dimensão da inteligência emocional, percepção de emoções, teria validade de constructo.

Por outro lado, Mayer e Salovey (1996, cit. por Cunha et al., 2005) apontam vários motivos que levariam a considerar a IE autónoma em relação à inteligência em geral. Por exemplo, consideraram que a IE foca sobretudo a resolução emocional de problemas ao contrário da inteligência social, que se centraliza mais em aspectos verbais, visuais e sociais. Os autores consideram também que IE denota maior validade discriminante do que a inteligência social em relação à inteligência geral. Todavia a questão da autonomização da IE ainda não está linearmente definida, ou seja, serão precisos ainda estudos e pesquisas que comprovem esta temática.

Relativamente à relação entre IE, desempenho e sucesso profissional podemos fazer algumas considerações. Em primeiro lugar, a reunião das capacidades racionais com as capacidades emocionais leva a elevados níveis de desempenho e a aprendizagens de sucesso. O QI não explica tão bem as variações no desempenho como a combinação deste com a IE. Goleman (1995), apontou o facto de pessoas com um QI elevado falharem onde outras com um QI moderado são bem sucedidas. O autor considera que a IE é um melhor preditor de desempenho do que o QI. Contudo, o ideal é que o sujeito tenha um patamar mínimo de QI para que a IE exerça efeitos positivos no desempenho. Em suma, para um melhor desempenho ou sucesso profissional é essencial que haja a presença de QI juntamente com IE, sendo que, cada um deles, por si só, não parece garantir elevados desempenhos (Cunha et al., 2005).

Medidas da IE

Apesar da literatura acerca da IE nos dar conta de vários instrumentos de medida da mesma, o consenso de qual será a melhor medida de estudo ainda não existe entre os diversos

estudiosos que se debruçaram sobre o tema.

Tais instrumentos podem ser agrupados em três grandes medidas: testes de competências, questionários de auto-descrição e método dos informadores (Cunha et al, 2005).

Nos testes de competências os sujeitos desempenham diversas tarefas, incluindo a resolução de problemas, nas quais há uma resposta correcta que revela maior inteligência emocional. Estes testes revelam dificuldades no que respeita a seleccionar tarefas e respostas que melhor predizem a inteligência emocional. Um exemplo destes testes é o *Multifactor Emotional Intelligence Scale* (MEIS) de Mayer, Caruso e Salovey (1999, cit. por Brackett, Rivers, e Shiffeman, 2006) que inclui as seguintes dimensões: percepção emocional, facilitação emocional, compreensão emocional e gestão das emoções.

Nos questionários de auto-descrição os indivíduos são convidados a descreverem-se dando respostas a diversas afirmações. Estas medidas de auto-relato foram criticadas por diversos autores (Roberts, Shulze, MacCann, Reid, Maul, 2006), porque, por um lado, supõe-se que as pessoas têm capacidades de auto-análise e de auto-conhecimento, por outro lado, acredita-se que estas têm um auto-conceito desajustado (Taylor e Brown, 1998, cit. por Cunha, 2005). Para exemplificar estes questionários temos o EQ-i desenvolvido por Bar-on (1996, cit. por Cunha, 2005) englobando as dimensões: intrapessoal, interpessoal, gestão do stress, adaptabilidade e estado de espírito geral. Um outro teste muito conhecido que exemplifica também os questionários de auto-descrição é o *Trait Meta-Mood Scale* (Salovey et. al., 1995) composto pelas dimensões: ambiente corrente, literacia emocional, competências de QE, valores de QE e atitudes e resultados de QE.

Por fim, o método dos informadores consiste em colocar observadores (chefes ou colegas de trabalho) a definirem determinado indivíduo, a partir de afirmações previamente formuladas. O grande problema deste método é que só se adequa a comportamentos directamente observáveis uma vez que, as capacidades mentais são intrínsecas ao próprio indivíduo. O *Emotional Competence Inventory* foi desenvolvido por Boyatzis e Goleman (1999, cit por Golman, Boyatzis, Mckee, 2002) sendo um exemplo deste método. Inclui as seguintes dimensões: auto-consciência, consciência social, auto-gestão, competências sociais.

Críticas à IE

São vários os autores que criticam a IE uma vez que se trata de um conceito pouco estudado, que gera controvérsia, que não reúne consenso entre os estudiosos do tema e muitos

autores apontam também problemas de medição (Roberts, Zeidner e Matthews, 2001).

Hein (2005) chama a atenção para o uso dos testes de IE, afirmando que não recomenda o seu uso de todo, a não ser que passem a ter uma designação diferente, ou seja, que deixem de ser referidos como testes de IE.

Daus e Ashkanasy (2003) referem existir dois problemas com o teste de Goleman (ECI 360) e com o teste do Bar-On (Eqi). Por um lado, o facto de não testarem capacidades reais, ou seja, são questionários de auto-relato, ou são os outros que dão as respostas, mas nunca medem directamente aptidões ou potenciais. Por outro lado, medem aspectos da personalidade e do comportamento que já estão mensurados em alguns testes de personalidade.

Roberts, Zeidner e Matthews (2001) contrariaram a ideia de Mayer et al. (2001) que consideram a IE como uma inteligência *standard*. Para os autores, o principal problema reside no facto das medidas usadas para medir aptidões terem as chamadas respostas correctas.

Num artigo intitulado “*Why emotional intelligence is an invalid concept*”, Locke (2005) argumentou que a IE seria um conceito inválido porque não é uma forma de inteligência e porque é definida de forma tão vasta e inclusiva que não têm um significado inteligível. O autor critica a definição de Mayer e Salovey (1990) por ser tão abrangente e ter componentes tão variados que nenhum conceito poderá integrar todos eles.

Locke (2005) argumenta também que Goleman e sua abordagem da IE e da liderança têm uma longa lista de elementos relacionados com a própria organização, nomeadamente o sucesso da mesma.

LIDERANÇA

Concepções gerais

A liderança é um tema extremamente relevante no estudo das organizações. A relação que se estabelecem entre chefia e colaboradores poderá ser um excelente preditor do sucesso organizacional.

Stogdill (1974, cit. por Yukl, 1989) comentou a existência de quase tantas definições de liderança como estudiosos que se debruçaram sobre este assunto. De facto, os investigadores tendem a definir o conceito de acordo com as suas perspectivas individuais, ou seja, têm em conta o aspecto do fenómeno que mais lhes interessa (Yukl, 1989). Assim sendo, ainda não existe uma definição consensual entre os diversos autores. Contudo peguemos na

definição atribuída pela GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*), que explica o conceito de liderança como sendo, “a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar os outros para contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (Gomes, Cunha e Rego, 2006).

Yukl (1998, cit. por Gomes et al., 2006) apresenta-nos uma ideia mais elaborada, considerando que a liderança é um processo através do qual um membro do grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e das estratégias, a organização das actividades e do 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.

Na generalidade das definições acerca da liderança, sugere-se que esta será a especialização no papel do líder por parte de um membro do grupo. Contudo, existem opositores que consideram que a liderança não é diferente dos processos de influência social que ocorrem no seio de um grupo e estes teóricos vêem a liderança como um processo colectivo partilhado pelos membros do grupo (Yukl, 1989)

Alguns teóricos defendem que a liderança existe apenas se a adesão for livre por parte dos colaboradores que se sentem entusiasmados pelas ideias do líder. Estes autores acreditam que pessoas que usam a autoridade e controlo através de regras e punições para manipular coercivamente os seus seguidores, não estão de facto a liderá-los (Yukl, 1989).

No entanto, para alguns estudiosos existe também liderança nos casos em que a influência é exercida através da coacção e/ou manipulação, resultando numa obediência passiva, ou seja, apesar de os colaboradores não aceitarem as ideias do líder há uma adesão involuntária. O que poderá acontecer por vezes é que uma mesma tentativa de influência pode resultar numa adesão voluntária em algumas situações e por parte de determinadas pessoas, mas pode também ser contestada noutras situações ou por pessoas diferentes (Rego e Cunha, 2003).

Existem ainda autores que defendem que apenas existe liderança quando a influência exercida tem objectivos éticos e benéficos para a organização e para as pessoas que são alvo da influência. No entanto, existem estudos que consideram que os objectivos, por serem uma teia muitas vezes complexa de motivações, são impossíveis de distinguir e apontar de forma clara, considerando também impossível, em muitos dos casos, dizer quem irá beneficiar com determinada tentativa de influência. Defendem, portanto, que a liderança existe qualquer que

seja o tipo de influência, independentemente dos objectivos que lhe estão adjacentes ou dos beneficiários que dali irão resultar (Gomes et al., 2006).

Para uma melhor compreensão do tema da liderança, neste capítulo descreve-se a abordagem dos traços, dos comportamentos e contingenciais e por fim faz-se uma descrição detalhada dos estilos de liderança transformacional e transaccional, que estão em análise neste estudo.

Abordagens ao tema

São inúmeras as investigações, publicações e estudiosos que se debruçaram sobre o estudo da liderança. O terreno mostra-se demasiado vasto e parece-nos fundamental o papel dos autores que procuram organizar a literatura em categorias, abordagens ou linhas de pesquisa. Assim sendo, ao mergulhar nesta temática é essencial fazer a distinção entre três grandes abordagens: a abordagem dos traços e competências, a abordagem comportamental e a abordagem contingencial/situacional.

Abordagem dos Traços

Começamos então por descrever a Abordagem dos Traços e Competências, que parece surgir antes da segunda Guerra mundial, da necessidade de encontrar características que fariam sobressair os líderes do resto da multidão e que distinguiriam os líderes eficazes dos ineficazes. Acreditava-se nesta fase que tais características seriam inatas, ou seja, existiam indivíduos que nasciam com propensão para ser um grande líder.

Deste modo, o líder seria seleccionado e avaliado com base nas suas características físicas, mentais, sociais e psicológicas. Procuravam-se descobrir traços físicos, características de personalidade e aptidões que fizessem a diferenciação entre líderes e não líderes. (Teixeira, 1998).

Stogdill (1974, cit. por Bryman, 1992)) advogou a importância de determinados traços, não os considerando porém como absolutamente necessários, como defendiam as primeiras abordagens. O autor considera que alguém com determinados traços poderá de facto a vir a ser um bom líder. Contudo, Stogdill e Shartle (1948) acreditavam que apesar de a liderança residir no indivíduo, esta devia ser estudada em virtude das relações que se estabelecem entre as pessoas e como um aspecto das actividades, estrutura e objectivos organizacionais.

Quando se fala em liderança, são vários os traços e as competências que os autores apontam como relevantes. Os traços mais defendidos são a energia e a tolerância ao stress, a auto-confiança, o *locus* de controlo interno, a maturidade emocional, a honestidade/integridade, a motivação para o êxito e a motivação para o poder social; as competências são por sua vez as técnicas, as interpessoais e as conceptuais ou cognitivas (Cunha et al., 2006). Contudo mais importante do que o estudo dos traços de forma isolada é a compreensão da forma como estes se organizam num padrão.

O modelo de Goleman (Golman, Boyatzis, Mckee, 2002) defende que uma liderança eficaz se baseia na IE do indivíduo, conjugando traços e comportamentos. O autor associa ainda os diferentes traços e perfis do líder, considerando que diferentes traços podem ser eficazes em diferentes situações. Para Goleman (2002), as competências técnicas e cognitivas assumem importância na eficácia dos líderes, mas o principal factor será realmente a IE.

O autor combinou diferentes traços da IE criando seis tipos de liderança distintos: coercivo, autoritário, afiliativo/paternalista, democrático, cabeça de pelotão e tutorial. Os menos eficazes serão o líder coercivo e o líder cabeça de pelotão. No entanto, alguns estudos empíricos sugerem que todos os tipos de liderança poderão ser eficazes em diferentes situações. Para além disso, Goleman (2002) considera que quanto mais se sobe na hierarquia, maior a relevância da IE e um líder deve possuir um vasto portfolio de competências emocionais para poder ajustar o tipo de liderança à situação.

Os líderes, ao contrário do que defendiam as primeiras teorias sobre a liderança, não o são apenas por ter nascido como tal. Por outras palavras, embora exista uma componente genética na IE, ela pode na verdade ser adquirida ao longo da vida através da experiência e da formação. Embora não tenha sido realizado um grande número de estudos nesta área, ao nos debruçarmos sobre os existentes, podemos pressupor que “no mínimo, as emoções e a IE merecem ser consideradas no domínio da liderança” (Cunha et al., 2005).

Este modelo tem duas componentes favoráveis, se por um lado concilia traços e comportamentos, por outro defende uma lógica contingencial segundo a qual diferentes traços e perfis de liderança podem ser eficazes em diferentes situações (Cunha et al., 2005).

Abordagens Comportamentais

Mais tarde surgem as Abordagens Comportamentais da necessidade de procurar respostas que explicassem a liderança convenientemente, uma vez que, a abordagem dos

traços por si só não foi capaz de o fazer. Tais abordagens sugerem que comportamentos específicos poderiam diferenciar um líder de um não líder. (Teixeira, 1998).

Na *Ohio State University* e na *University of Michigan* (Cunha et al., 2006) foram desenvolvidas importantes programas de pesquisa dos quais resultaram duas grandes categorias de comportamento: orientação para as tarefas e orientação para as pessoas/relação. Apesar de tais estudos se terem revelado inconsistentes chegou-se a uma conclusão significativa, a de que a satisfação dos colaboradores é superior se o líder demonstrar comportamentos orientados para as pessoas.

Surgem ainda, estudos que se focaram na orientação para as tarefas, para as pessoas e na liderança participativa, que originaram a ideia de que existe um tipo de liderança ideal para todas as situações. Likert (cit. por Teixeira, 1998), considerou quatro sistemas emblemáticos de liderança: autocrático explorador, autocrático benevolente, consultivo e democrático/participativo. A ideia fundamental deste modelo é a de que as organizações serão mais eficazes se adoptarem um estilo de liderança mais participativo, ideia esta que terá sido contrariada por outros estudos empíricos (Teixeira, S. (1998)).

O modelo de Blake e Mouton (1964, cit. por Cunha et al., 2006) que conjuga as orientações para as tarefas e para as pessoas, surge com duas versões do modelo. A aditiva que sugere que a orientação tem efeitos independentes na eficácia da liderança e a multiplicativa na qual, as duas orientações interagem, facilitando as consequências uma da outra. Este estudo foi bastante utilizado em contextos de formação embora seja inconclusivo.

Yukl (1998, cit. por Cunha et. al., 2006) sugeriu uma classificação que tentasse abranger outras categorias de comportamentos que as duas clássicas deixavam de fora (abordadas pela liderança carismática, transformacional e orientada para a mudança), o que resultou na introdução de uma nova categoria para além daquelas duas orientadas para as tarefas e para o relacionamento. Denominou-a de comportamentos orientados para a mudança. O autor defende que todas as categorias se mostram relevantes para os líderes de uma forma geral, embora o contexto possa exigir conjugações específicas. Por exemplo, em contextos turbulentos uma orientação para a mudança será mais indicada, enquanto que em contextos mais estáveis, uma orientação para as tarefas parece mais eficaz. No entanto, o líder nunca se deve reger apenas por uma orientação, havendo por exemplo alturas em que, mesmo num ambiente turbulento, uma orientação para as tarefas faça sentido.

Abordagens Contingenciais/Situacionais

Numa outra perspectiva surgem as Abordagens Contingenciais/Situacionais que procuram ir de encontro a uma explicação para a eficácia da liderança. Tais abordagens aparecem nos anos sessenta e demonstram-se pertinentes até a actualidade. Neste caso, as variáveis a ter em conta são a interacção entre o líder, o grupo e o ambiente social e de tarefa, sendo que, o líder eficaz é o que tem capacidade de adaptação aos grupos de pessoas e às diversas situações.

O modelo Contingencial de Fiedler (1964, cit. por Fiedler, 1971) postula que a performance de grupos que interagem é contingente com a interacção do estilo de liderança e a favorabilidade situacional. O modelo integra por sua vez três elementos: estilo do líder, favorabilidade situacional e desempenho de grupo. O desempenho do grupo ou a eficácia do líder considera que as relações entre os estilos e a eficácia dependem da favorabilidade das situações. O modelo engloba três importantes componentes que se relacionam com a influência que o líder pode exercer: a relação líder-membro, a estrutura das tarefas e o poder que o líder detém. A relação líder-membro é facilitada se o líder for e se sentir aceite pelos membros do grupo. A situação torna-se também favorável quando as tarefas são estruturadas, ou seja, são claramente definidas, programadas e têm objectivos definidos. Por último, o poder que o líder detém em controlar os subordinados, em poder premiá-los ou puni-los é também uma situação favorável (Fielder, 1972).

Quanto melhores forem as relações líder - membro, quanto maior a posição de poder do líder e quanto mais estruturada for a tarefa, mais favorável é a situação. As relações líder-membros são mais ponderadas do que a estruturação da tarefa, e esta é mais pesada do que o poder de posição do líder. Em situações de baixa favorabilidade, os líderes mais orientados para a tarefa são mais eficazes do que os orientados para o relacionamento, pelo que, quando a situação é favorável, ocorre o inverso (Fielder, 1971).

A Teoria dos Recursos Cognitivos, desenvolvida por Fielder e seus colaboradores (1967, cit. por Fielder, 1986), considerava que na fase de selecção dos líderes deve ser tido em conta dois aspectos fundamentais: a experiência e a inteligência. Contudo estas duas características apenas contribuem para a eficácia em determinadas situações. Essencialmente os autores consideram que o desempenho do grupo é influenciado por traços do líder (inteligência e experiência), tipo de comportamento do líder (liderança directiva) e aspectos da situação (stress interpessoal e natureza da tarefa do grupo). Esta teoria baseia-se em três proposições:

- a liderança contribui para o desempenho do grupo quando o líder é directivo, a tarefa é complexa e os subordinados precisam de ser orientados para a executarem devidamente;
- a incerteza e o stress interpessoal, induzido pelos comportamentos do líder ou crises e conflitos de génese alheia, moderam as relações entre a inteligência e o desempenho do grupo;
- o stress percebido também modera a relação entre a experiência do líder e o desempenho do grupo.

Por um lado, a inteligência está relacionada com o desempenho do grupo apenas quando o stress é baixo, porque níveis elevados de stress interferem com o uso da inteligência no que diz respeito a resolver problemas e tomar decisões. Por outro lado, a experiência do líder está relacionada com o desempenho do grupo apenas quando os níveis de stress são elevados, provavelmente porque os líderes com maior experiência efectivamente estão mais habituados a lidar com situações mais stressantes do que líderes menos experientes.

Liderança Transformacional vs Liderança Transaccional

Bass (1985) distingue dois tipos de Liderança: a Transaccional e a Transformacional. O autor considera que a Liderança Transformacional aparece como uma forma de reflectir acerca dos valores sociais e surge mais em alturas de ansiedade e mudança, enquanto a Liderança Transaccional é mais observada numa sociedade bem organizada.

O autor apesar de distinguir os dois tipos de liderança considera que estas podem ser usadas de forma complementar (Bass, 1985).

A Liderança Transaccional passa por atribuir recompensas aos seguidores em troca da execução das tarefas. O líder reconhece quais as acções que devem ser feitas pelos subordinados, de forma a atingir resultados. Clarifica os papéis e as tarefas requeridas dos seus colaboradores de modo a que estes se sintam confiantes e exerçam os esforços necessários (Bass, 1985).

Segundo Bass (1985), este tipo de liderança comporta os seguintes componentes:

- Recompensa contingente - o seguidor é clarificado do que deve fazer para ser recompensado;
- Gestão por excepção activa - o líder adopta acções de correcção e monitoriza o desempenho;

- Gestão por excepção passiva - o líder toma acções correctivas quando ocorrem problemas;
- Liderança laissez-faire ou não liderança - o líder quase que não influencia os subordinados.

A Liderança Transformacional diz respeito ao efeito sobre os seguidores, ou seja, estes sentem admiração pelo líder, sentindo-se motivados a executar tarefas extra-papel. O líder promove o nosso nível de conscienciosidade acerca da importância de desenvolver resultados e os meios para chegar aos resultados. Influência os subordinados a passar por cima dos seus próprios interesses em prol da equipa ou da organização (Bass, 1985).

A essência deste conceito nasce através de Burns (1978, cit. por Stewart, 2006) que considera que este tipo de liderança, leva à adopção de valores de justiça, liberdade, humanitarismo e paz, deixando de lado emoções como o ódio, medo, inveja, entre outros. O autor (1978, cit por Bass, Avolio e Goodheim) apontou a Liderança Transformacional como uma forma de motivar os seguidores a trabalhar para objectivos transcendentais e a sentirem uma forte necessidade de auto-actualização.

Estes efeitos são conseguidos pelo líder através dos seguintes componentes (Bass, Avolio, Jung e Berson, 2003):

- Influência idealizada – estes líderes são admirados e respeitados, merecem crédito por parte dos seguidores porque em primeiro lugar têm em conta as necessidades destes. O líder partilha os riscos com os seguidores e é consistente em administrar com ética, princípios e valores fundamentais;
- Liderança inspiracional – o líder comporta-se de forma a motivar os que estão à sua volta atribuindo significado ao seu trabalho. O espírito individual e de equipa é evidenciado, bem como, o optimismo e o entusiasmo. O líder encoraja os seus seguidores a visionar por si próprios, um futuro atractivo;
- Estimulação intelectual – o líder estimula os esforços dos seguidores para serem inovadores e criativos na resolução de problemas. Aos colaboradores, é pedido que façam críticas, apontem problemas e sejam incluídos no processo de resolução dos mesmos
- Consideração individualizada – o líder presta atenção às necessidades de realização e crescimento de cada seguidor agindo como um mentor. São criadas oportunidades de novas aprendizagens através de um clima de suporte onde surge a possibilidade de crescer.

Quando os membros de uma organização sentem justiça, satisfação e confiam nos seus superiores bem como na estrutura da organização, tendem a ser empenhados, cumprem os seus compromissos e chegam mesmo a ser inovadores. Contudo outros factores como as quebras de contratos, despedimentos, entre outros, podem também influenciar negativamente os sujeitos dentro da organização. Deste modo, a Liderança Transformacional (Cunha et al., 2006) surge com o objectivo de diminuir este conflito. Neste processo os líderes incentivam os seguidores a preocuparem-se primeiro com a organização e depois com os seus próprios interesses de forma a obter bons desempenhos e resultados.

DESEMPENHO

Abordagem geral

O estudo do comportamento organizacional visa genericamente incrementar a produtividade. Este conceito pode ser definido como o grau em que os resultados se aproximam dos objectivos. Assim, a produtividade reflecte o desempenho quer da organização quer das pessoas que a constituem. Na literatura verificamos que o desempenho pode ser visto quer de uma perspectiva macro, quer de uma perspectiva micro (Cunha, 2005).

Neste capítulo faz-se a diferenciação entre Desempenho Organizacional e Desempenho Individual, terminando com algumas concepções finais.

Desempenho organizacional

A perspectiva macro diz respeito ao desempenho organizacional. Cunha (2005) sintetizou cinco abordagens para este tema:

- Abordagem Racional, na qual uma organização é tanto mais eficaz quanto mais se aproximar dos seus objectivos;
- Abordagem dos Sistemas /Recursos, isto é, a organização é tanto mais eficaz quanto melhor for capaz de garantir a aquisição dos recursos que necessita para sobreviver;
- Abordagem dos Processos Internos, onde a organização é tanto mais eficaz quanto melhor for capaz de gerir os recursos humanos;

- Abordagem dos Grupos Interessados, uma organização é tanto mais eficaz quanto melhor for capaz de satisfazer de forma adequado os seus múltiplos detentores de interesses e não apenas um deles em particular;
- Abordagem dos Valores Contrastantes, na qual, a organização será tanto mais eficaz quanto melhor for capaz de criar um modelo de gestão consistente e articulado.

Desempenho individual

Do ponto de vista micro, fala-se de desempenho individual que pode ser concebido como o grau em que a pessoa ajuda a organização a alcançar os seus objectivos e que contém duas componentes, por um lado os comportamentos, isto é, aquilo que as pessoas fazem enquanto trabalham, por outro os resultados, ou o meio através do qual o indivíduo ajuda ou impede uma organização a alcançar os seus objectivos. No entanto, como os resultados e sua análise são afectados por factores fora do controlo individual, torna-se preferível o foco na componente comportamental do desempenho, até porque assim se promove a eficácia dos processos de selecção de pessoal (Borman e Motowidlo, 1997).

Esta concepção implica a consideração de duas dimensões básicas, o desempenho da tarefa ou intra-tarefa e o desempenho contextual.

O desempenho da tarefa foi definido por Borman et al. (1997), como a eficácia com que os colaboradores desempenham as suas tarefas de modo a contribuir para o núcleo técnico da organização, ajudando de forma directa a implementação do processo tecnológico, ou de forma indirecta, providenciando o que o núcleo precisa como materiais ou serviços. Diz respeito às tarefas que fazem parte do descritivo de funções.

Todavia os comportamentos no desempenho contextual, não visam suportar o núcleo técnico em si, mas sim dar suporte ao ambiente social, organizacional e psicológico em que o núcleo tem de funcionar (Motowidlo e Scotter, 1994).

Borman et al. (1997), enumeraram cinco categorias relativamente ao desempenho contextual:

- Persistir com entusiasmo e com esforço extra quando necessário, completando as tarefas com sucesso;
- Preocupar-se de forma voluntaria com actividades que não fazem parte directamente das funções;
- Ajudar e cooperar com os outros;

- Seguir as regras e procedimentos da organização;
- Defender e dar suporte aos objectivos organizacionais.

Organ (1997) considerou que o desempenho contextual se baseia na noção de que o indivíduo contribui para a eficácia organizacional executando tarefas que não estão directamente relacionadas com as suas funções. Neste âmbito, o autor (1988, cit por Organ, 1997) aborda a questão dos comportamentos de cidadania organizacional definindo-os como comportamentos individuais arbitrários, que não são directamente definidos pelo sistema de recompensas formal, mas que no seu conjunto, contribuem para um funcionamento organizacional eficaz. Estes comportamentos são arbitrários, uma vez que, não são requeridos no papel ou na descrição de funções.

Quando um colaborador de forma voluntaria ajuda um colega novo a aprender questões relacionadas com a organização ou com as tarefas que este irá desempenhar, está também a ajudá-lo a tornar-se produtivo mais rapidamente reforçando a eficiência do grupo e da organização.

Porém, embora os CCO não sejam directamente retribuídos pelo sistema de recompensas da organização, tais comportamentos podem influenciar a impressão que o colaborador causa nos colegas ou supervisores, podendo mesmo ser recomendado um aumento de salário ou uma promoção para esta pessoa (Organ, 1997).

Concepções finais

Por fim, é importante reflectir acerca do desempenho individual e desempenho organizacional. No estudo do comportamento organizacional, existem algumas aparentes certezas em relação à repercussão do desempenho individual no desempenho organizacional. Goodman, Leich & Mukhopadhyay (1994, cit. por Svyantek, Goodman, Bernal, 2003), referem que neste contexto é crucial o papel das Ligações Organizacionais. Estas são fenómenos estruturais que juntam entre si dois ou mais objectos e podem ser Inter e Intra – Papéis. Assim sendo, numa organização pode então existir uma grande interdependência entre as várias unidades ou não. Quanto menor for essa interdependência numa organização, maior o impacto do desempenho individual na produtividade organizacional.

Na secção seguinte pretende-se definir quais os objectivos da investigação e hipóteses que se pretendem validar neste estudo.

Objectivos e hipóteses de investigação

De acordo com Goleman (1998) a maioria dos líderes eficazes possuem um alto grau de IE.

Burns (1978, cit por Bass et al., 2003) fez a diferenciação entre Líder Transaccional e Líder Transformacional. O primeiro lidera com base em recompensas em troca da execução de tarefas enquanto a Liderança Transformacional diz respeito sobretudo ao efeito sobre os seguidores. Ou seja, os colaboradores sentem-se motivados a seguir o seu líder pela admiração e respeito que sentem por este. Este estilo de liderança abrange quatro dimensões: influência idealizada, motivação Inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada (Bass, et al., 2003).

Bass (1990, cit por Mandell et al., 2003) propôs que os Líderes Transformacionais devem possuir múltiplos tipos de inteligência, nomeadamente, inteligência social e emocional, que se tornam críticas devido à sua importância para as competências do líder, no que diz respeito, a inspirar os empregados e construir relações. Caruso et al. (2002) defenderam esta tese considerando que a IE é a base das competências dos líderes nas relações interpessoais. Os autores foram mais longe defendendo que as organizações deviam considerar a IE na selecção e desenvolvimento dos líderes.

De acordo com Goleman (1998), líderes com altos níveis de IE articulam e estimulam o entusiasmo dos seus subordinados para uma visão partilhada. Porém a partilha da visão é também característica essencial da Liderança Transformacional. Este estilo de liderança exhibe qualidades que incluem a empatia, motivação, auto-conhecimento e auto-confiança (Mandell et al., 2003). Todos estes componentes foram considerados por Goleman (1995) como fazendo parte da IE.

Todavia a Liderança Transformacional e a IE têm várias outras características em comum. Nomeadamente auto-controlo, aptidão para gerir conflitos e tolerância ao stress (Mandell et al., 2003)

Mandell et al. (2003) realizaram um estudo no qual encontraram uma relação preditiva significativa entre o estilo de Liderança Transformacional e a IE. A análise regressiva sugere que a partir dos *scores* da IE consegue-se prever se um Líder será Transformacional.

Tendo em conta os estudos anteriores coloca-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1a: A IE dos líderes (auto-percepcionada) relaciona-se positivamente com o estilo de Liderança Transformacional (auto e hetero-percebida).

Sosik e Megerian (1999, Brown et al., 2005) sugeriram que pessoas emocionalmente inteligentes sentem-se mais seguras na sua capacidade de controlar e influenciar os eventos e como resultado, estabelecem uma atenção individual com os outros, bem como, uma estimulação intelectual e motivam os seus seguidores. Estes resultados comportamentais são consistentes com os três maiores componentes da Liderança Transformacional: consideração individual, estimulação intelectual e motivação inspiracional (Brown et al., 2005)

Barbutto et al. (2006) relacionaram a IE com a Liderança Transformacional considerando existir uma relação positiva entre as duas. Os autores utilizaram uma medida da IE desenvolvida pelos autores Carson, Carson e Birkenmeier (2000, cit por Barbutto et al, 2006), com cinco dimensões: empatia, regulação do humor, competências interpessoais, motivação interna e auto - conscienciosidade. Barbutto et al. (2006) consideram existir uma relação positiva entre estes cinco domínios da IE e as quatro dimensões da Liderança Transformacional (influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada).

O presente estudo mede a IE a partir do questionário de Arménio Rego (2003) com as seguintes dimensões: Compreensão das Emoções Próprias, Auto-controlo perante Críticas, Empatia, Compreensão das Emoções dos Outros, Auto-Encorajamento e Auto-Controlo Emocional.

A partir das anteriores evidências empíricas de relação entre vários domínios da IE e da Liderança Transformacional, coloca-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1b: As dimensões da IE (Sensibilidade Emocional, Empatia, Compreensão das Emoções Próprias, Compreensão das Emoções dos Outros, Auto-Encorajamento e Auto-Controlo Emocional) relacionam-se positivamente com as dimensões da Liderança Transformacional (Influência Idealizada, Motivação Inspiracional, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada).

Bass (1997, cit. por Mandell et al.) sugeriu que os Líderes Transformacionais alcançam mais facilmente, altos níveis de sucesso, do que os transaccionais. O autor observou que os líderes transformacionais são promovidos com mais frequência e produzem melhores resultados financeiros relativamente aos transaccionais.

Relacionando o sucesso dos líderes transformacionais com a IE torna-se pertinente colocar a seguinte hipótese:

Hipótese 1c: A IE dos líderes relaciona-se negativamente com a Liderança Transaccional (auto-percebida e hetero-percebida).

Em 1995, Goleman sugeriu que as pessoas mais bem sucedidas, em termos pessoais e profissionais eram dotados de um nível elevado de IE.

Law et al. (2004) considerou intuitivo o facto da IE poder afectar o desempenho no trabalho. No seu estudo, os autores encontraram uma relação positiva entre IE e desempenho. Perceber e regular as nossas emoções assim como entender as emoções dos outros afecta o bem-estar pessoal e as relações interpessoais. Ajuda a cultivar trocas e interacções positivas dentro da organização e como resultado, facilita o desempenho dos empregados. Os autores consideram a IE útil nos estudos organizacionais uma vez que poderá ter um poder preditivo do desempenho. Como as interacções interpessoais são um componente básico de vários trabalhos, é razoável hipotetizar que a IE afecta o desempenho no trabalho.

Assim sendo, torna-se pertinente colocar a seguinte hipótese:

Hipótese 2a: Existe uma relação positiva entre a IE dos colaboradores e o desempenho global.

Hipótese 2b: Existe uma relação positiva entre a IE dos colaboradores e o desempenho da tarefa ou intra-papel.

Hipótese 2c: Existe uma relação positiva entre a IE dos colaboradores e os CCO's.

Bass e Avolio (1994, cit por Mandell et al., 2003) consideraram existir Liderança Transformacional quando o líder estimula o interesse em torno dos colegas ou seguidores, para verem o trabalho de uma nova perspectiva. O Líder Transformacional gera conhecimento da missão ou visão da organização e desenvolve o nível de aptidões e potencial dos seguidores. O líder motiva os seguidores a verem para além dos seus próprios interesse em prol dos interesses que beneficiam a organização. Ou seja, influenciam os seus seguidores a executarem tarefas extra-papel.

Desta forma, os seguidores exibem comportamentos de cidadania organizacional. Tais comportamentos acontecem de forma arbitrária e apesar de não serem retribuídos por um sistema formal de recompensas são importantes para o sucesso organizacional (Organ, 1997).

Seltzer e Bass (1990) encontraram uma correlação moderada entre Liderança Transformacional, eficácia do líder, satisfação e esforço extra dos subordinados.

Estas considerações permitem-nos partir para a última hipótese:

Hipótese 3: A Liderança Transformacional (hetero-percebida) relaciona-se positivamente com o desempenho extra-papel (CCO).

MÉTODO

Neste capítulo estão descritos os participantes utilizados nesta investigação, qual o delineamento de estudo, o instrumento utilizado, bem como, todo o procedimento para a recolha dos dados e por fim as variáveis em estudo.

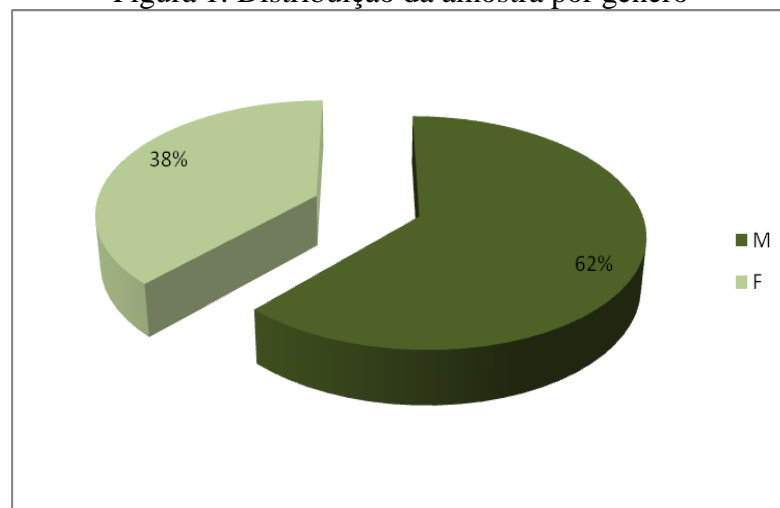
Participantes

Neste estudo foi utilizada a amostra por conveniência por facilitar na recolha dos dados. Uma vez que se pretende estudar equipas, foi pedida a colaboração de algumas equipas em pequenas empresas (ramo alimentar) de fácil acessibilidade. O método de amostragem por conveniência é baseado no princípio de que a amostra é seleccionada em função da disponibilidade e acessibilidade dos elementos que constituem a população alvo (Hill & Hill, 2000).

Foram pedidos alguns dados biográficos aos participantes para tratamento estatístico. Esses dados foram o género, a idade, as habilitações literárias, o tempo na empresa e o tempo de experiência profissional. Para melhor enquadramento dos dados foram criadas classes que permitem compreender a distribuição da amostra.

O gráfico em baixo indica a distribuição da amostra por género.

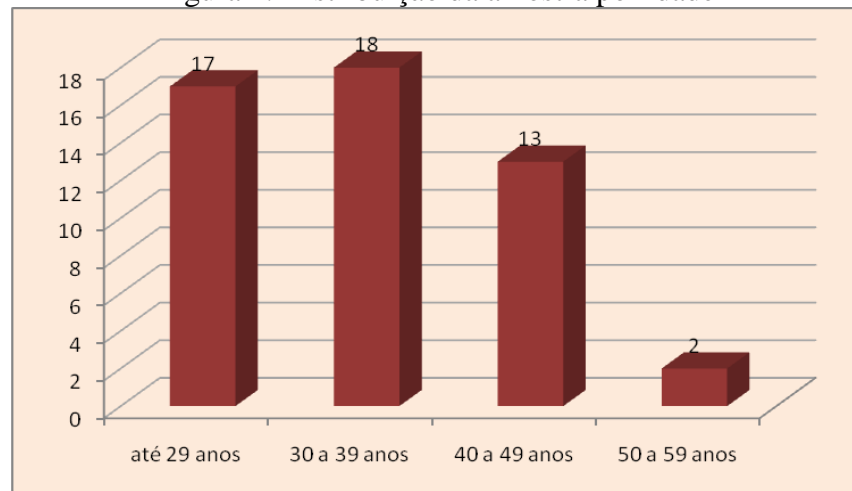
Figura 1: Distribuição da amostra por género



Como podemos verificar através do gráfico em cima (figura 1), a amostra é constituída sobretudo por sujeitos do género masculino (62%).

Seguidamente podemos observar a distribuição das idades por classes etárias.

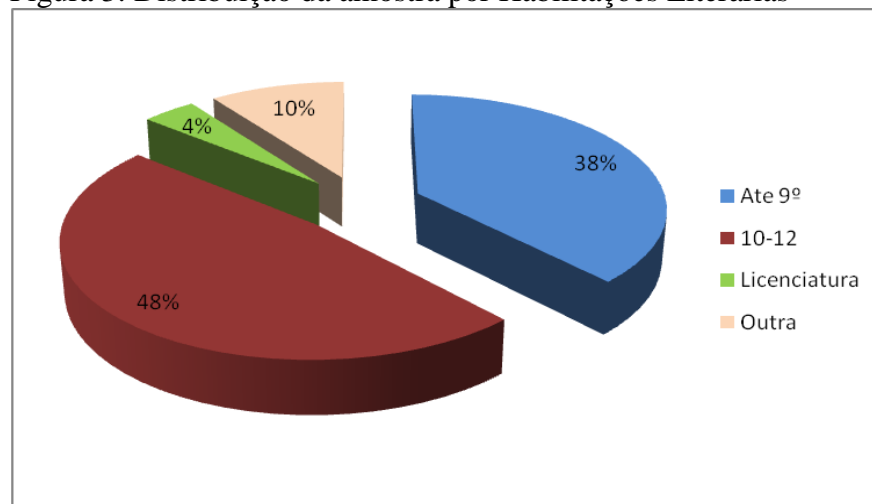
Figura 2: Distribuição da amostra por idade



Através da leitura da figura 2 observamos que a maioria dos participantes tem entre os 30 e 39 anos (18 sujeitos) e até 29 anos (17 sujeitos).

No próximo gráfico estão representadas as habilitações literárias dos indivíduos.

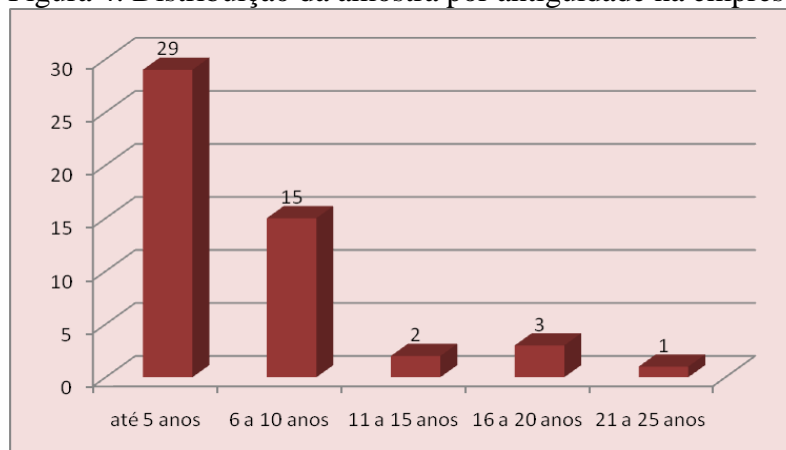
Figura 3: Distribuição da amostra por Habilitações Literárias



Verifica-se na figura 3, que cerca de metade dos participantes (48%) têm entre o 10º e o 12ºano, e dos restantes, 38% têm até ao 9ºano.

O próximo gráfico representa a antiguidade dos participantes na empresa.

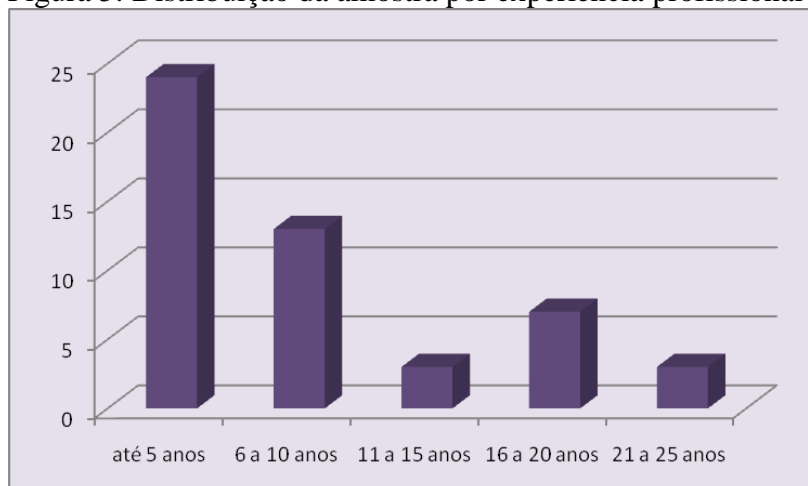
Figura 4: Distribuição da amostra por antiguidade na empresa



Através do gráfico em cima (figura 4) podemos observar que a maioria dos participantes tem até 5 anos de casa, seguindo-se os participantes entre 6 e 10 anos de casa.

O próximo gráfico representa a distribuição da amostra por experiência profissional.

Figura 5: Distribuição da amostra por experiência profissional



Analisando a figura 5, observamos que a maioria dos participantes tem até 5 anos de experiência, seguindo-se os participantes com 6 a 10 anos de experiência profissional.

Delineamento do estudo

O presente estudo é um estudo correlacional através do qual se pretende verificar as relações existentes entre as três variáveis em estudo: a IE, a Liderança e o Desempenho. Um estudo correlacional é caracterizado pelo facto do investigador não manipular qualquer variável e todas as variáveis serem recolhidas no mesmo momento (Bryman e Cramar, 2003).

Considerando a tipologia de Campbell e Stanley (1966 cit. Por D'Oliveira, 2002), nos estudos correlacionais são pesquisadas relações entre as variáveis em estudo. A definição de qual a causa e qual o efeito, é algo que é feito pelo investigador. Neste tipo de estudo, a possibilidade de existirem variáveis moderadoras das relações em estudo, é ilustrativa de um menor controlo de explicações alternativas para a causalidade.

Instrumento

A operacionalização deste estudo foi realizada com recurso a seis medidas já existentes e validadas para a população portuguesa, utilizando uma escala tipo Likert com 7 pontos.

- **Inteligência emocional**

Relativamente à variável IE foi utilizada uma escala de auto-percepção com 23 itens, validada por Rego e Fernandes (2005) para a população portuguesa. Esta escala é composta por seis dimensões: Compreensão das Emoções Próprias, Auto-Controlo perante Críticas, Auto-Encorajamento (uso das emoções), Auto-Controlo Emocional, Empatia, Compreensão das Emoções dos Outros. Os autores (Rego et al., 2005) consideram que o modelo factorial aplicado nesta escala revela uma consistência interna satisfatória e que existe uma correlação significativa entre as várias dimensões.

- **Liderança Transformacional e Transaccional**

Para estudar a Liderança recorreu-se ao questionário “*Multifactor Leadership Questionnaire 5x*” dos autores Bass e Avolio (2004), com 45 itens, composto pelas seguintes dimensões relativamente à Liderança Transformacional: Influência Idealizada (Atributo), Influência Idealizada (Comportamento), Estimulação Intelectual, Consideração Individualizada e a Liderança Inspiracional. Para a Liderança Transaccional foram englobadas as seguintes dimensões: Recompensa Contingente, Gestão por Excepção Activa, Gestão por Excepção Passiva e a Liderança *Laissez Faire* (não-liderança). Segundo os autores, o MLQ 5X demonstra uma forte validade e fidelidade, tornando-se num forte preditor de desempenho a diferentes níveis da organização e em diferentes culturas.

- **Desempenho**

Para a mensuração do Desempenho foram utilizadas 3 escalas.

A primeira escala mede a percepção do Desempenho Organizacional, têm 6 itens e foi desenvolvida por Reisel, Chia, Mololes e Jonh (2007).

A escala seguinte, com 16 itens, designada de *Employee Performance Questionnaire* permite medir o desempenho intra-papel e extra-papel e foi desenvolvido por Lynch, Eisenberg e Armeli (1999). Segundo os autores, o instrumento demonstra elevados níveis de fidelidade interna distinguindo adequadamente as dimensões dos comportamentos de papel e extra-papel.

Por último, a escala de Mckenzie, Podsakoff e Fetter (1993), com apenas 3 itens, permite medir o desempenho global.

Procedimento

Em primeiro lugar contactou-se colaboradores de pequenas empresas (do ramo alimentar) que se mostraram disponíveis para participar no projecto. Aos participantes foi pedido um endereço de e-mail para o qual se pudesse enviar o questionário, sendo mais fácil desta forma garantir a confidencialidade dos dados.

Como tudo foi realizado via e-mail o único material necessário foi o computador. Os questionários foram trabalhados de forma a serem preenchidos directamente no Word através de cruces (anexos A e B).

Seguidamente, os questionários (anexo A e B), foram enviados aos colaboradores com as instruções de preenchimento em corpo de e-mail.

Aos respondentes foi-lhes pedido que respondessem de forma espontânea, sincera e que não se ocupassem de outras tarefas enquanto preenchessem os questionários. Foi-lhes também garantida a confidencialidade dos seus dados pessoais, sendo que, no final de todo o processo apenas seriam divulgados os dados agregados e estatisticamente tratados em formato de dissertação de mestrado. Por fim, pedia-se aos participantes que nos remetessem os questionários, devidamente preenchidos e com a maior brevidade possível.

No sentido de garantir o cruzamento de dados, nos e-mails enviados aos colaboradores, identificou-se o líder pelo qual se pedia que expressassem as suas opiniões.

Relativamente aos líderes, a parte B dos seus questionários corresponde á hetero-avaliação que estes fazem do desempenho dos seus subordinados, estando por isso repetidos consoante o número de colaboradores que faziam parte da equipa, sendo que os mesmos estavam identificados no topo de cada folha (anexo B).

Finalmente os participantes remeteram-nos os questionários preenchidos, sendo que durou 3 meses até que todos os questionários tivessem respondidos.

Por fim, todos os dados foram transferidos e agregados numa base de dados, em SPSS (Statistical Program for Social Sciences) versão 15, de forma a poderem ser estatisticamente tratados, como se pode verificar na secção resultados.

Variáveis

As variáveis em estudo são a IE, o estilo de liderança (transaccional ou transformacional) e desempenho (global, intra-papel e extra-papel).

1. Inteligência Emocional: Para estudar esta variável pediu-se a líderes e liderados que respondessem a uma escala de auto-avaliação com 23 itens. Esta escala divide-se em 6 dimensões (Anexo C).
2. Estilo de Liderança: esta variável está representada em 45 itens. Aos líderes foi pedido que fizessem uma auto-avaliação através desta escala, e a mesma foi adaptada para a terceira pessoa no sentido dos colaboradores fazerem uma hetero-avaliação dos seus líderes. Esta escala pretende identificar a Liderança Transformacional e Liderança Transaccional, sendo que para cada um dos estilos foram identificadas cinco e quatro dimensões respectivamente. Foram ainda acrescentadas as dimensões Extra-esforço, Eficácia e Satisfação.
3. Desempenho: para analisar esta variável pediu-se aos líderes que avaliassem o desempenho dos seus subordinados a partir de duas medidas. A primeira medida de desempenho pretende avaliar duas dimensões (desempenho intra-papel e extra-papel) com 16 itens. A segunda medida é uma escala com 3 itens que pretende analisar o desempenho global dos colaboradores.

RESULTADOS

Estudo das qualidades psicométricas do instrumento

O estudo das qualidades métricas foi realizado tendo em conta a amostra de colaboradores (N=40) uma vez que a amostra de líderes é muito reduzida (N=10).

Para realizar esta investigação recorreu-se ao estudo da fidelidade, validade e sensibilidade relativamente às escalas em uso.

Estudo da Fidelidade

A Fidelidade é a qualidade métrica que garante com determinado grau de confiança a exactidão das medidas efectuadas. Pode-se avaliar a fidelidade ao nível da estabilidade temporal, da equivalência das formas e da consistência interna, que foi a utilizada.

Pestana e Gageiro (2005) definem a consistência interna dos factores como a proporção da variabilidade nas respostas resultantes das diferenças nos inquiridos. De entre algumas das suas medidas, recorreu-se ao *Alfa de Cronbach* que se define como a correlação que se espera obter entre a escala utilizada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo. O seu valor varia entre 0 e 1. É possível trabalhar com valores na ordem dos .6, no entanto, a literatura considera este valor como sendo fraco, encontrando-se uma boa consistência pela ordem dos 0,8 (Pestana e Gageiro, 2005). Neste estudo, considerou-se um alfa de .7 como indicador de boa consistência interna.

Estudo da Validade

A validade é a qualidade métrica que nos diz se o teste avalia aquilo que se propõe avaliar, ou seja, permite saber se o teste construído é realmente um bom teste. Esta questão remete-nos para a análise de construto. A análise factorial é a forma mais popular para avaliar a validade de construto. Permite avaliar a validade das variáveis que constituem os factores, indicando se medem ou não os mesmos conceitos (Pestana e Gageiro, 2005). Recorreu-se à análise factorial das componentes principais com rotação ortogonal do tipo *Varimax*. Este método faz com que, para cada componente principal, apenas existem alguns pesos significativos sendo que todos os outros são próximos de zero.

Para prosseguir com a análise factorial, procedeu-se à análise do teste *KMO* (*Kaiser-Meyer-Olkin*). Utilizou-se o método de extracção análise dos componentes principais, com recurso ao método de rotação *Varimax* com a normalização de *Kaiser*.

Estudo da Sensibilidade

A sensibilidade é capacidade métrica que permite verificar se o teste tem capacidade de discriminar os sujeitos segundo o factor que está a ser avaliado. Considera-se que a distribuição dos dados é sensível quando esta se aproxima da distribuição normal. Para verificar a normalidade recorreremos o teste *Kolmogorov-Smirnov* que faz a comparação entre as frequências relativas acumuladas com as esperadas. Traduz-se num nível de significância (*p-value*) superior a .05 para que a hipótese nula da normalidade da distribuição não seja rejeitada.

A normalidade pode também ser observada através dos índices de curtose (*kurtosis*) e assimetria (*skewness*) através dos quais se faz a comparação entre a distribuição em estudo e a distribuição teórica.

Escala Inteligência Emocional

Na tabela 2 podemos observar os dados sintetizados resultantes da análise da fidelidade, da validade e da sensibilidade. Para analisar a IE utilizou-se os 6 factores encontrados pelos autores da escala (Rego e Fernandes, 2005). Podemos verificar a correspondência de itens para cada factor, na coluna correspondente à estrutura teórica presente na tabela 2 e anexo C.

Tabela 2: Síntese da análise da fidelidade, validade e sensibilidade da escala IE

	Estrutura Empírica						Estrutura Teórica					
	Factores						Factores					
	Fac1	Fac2	Fac3	Fac4	Fac5	Fac6	Fac1 CEP	Fac2 ACC	Fac3 EMP	Fac4 AEN	Fac5 CEO	Fac6 ACE
Valor próprio	7,74	3,03	2,07	1,79	1,44	1,19						
% variância	33,66	13,19	8,98	7,78	6,27	5,18						
% variância acumulada	33,66	46,85	55,82	63,6	69,87	75,05						
ITENS	ie1	.75	.35	.19	.25	-.03	.01	X				
	ie2*	.13	.14	.36	-.36	.63	.01		X			
	ie3	.16	-.01	.07	.89	.21	-.05			X		
	ie4	.30	.83	.15	-.12	.06	.12					X
	ie5*	-.01	-.24	-.02	-.03	.85	-.06			X		
	ie6	.19	.87	.18	.00	-.20	.07					X
	ie7	-.01	.02	.28	.72	-.17	.12			X		
	ie8*	.04	.01	-.07	.34	.77	.07		X			
	ie9	.01	-.10	.07	.52	.50	-.09			X		
	ie10	.82	.34	.12	.09	.01	.21	X				
	ie11	.47	.52	.41	.36	.06	-.11				X	
	ie12	.15	.69	.02	.03	-.17	.40					X
	ie13*	.03	.13	-.27	.05	-.15	.82		X			
	ie14	.10	.03	.47	.05	.00	.69			X		
	ie15*	.21	.23	.33	-.09	.24	.61		X			
	ie16	.84	-.09	.08	.14	.01	-.04	X				
	ie17	.43	.08	.55	.50	.14	.14				X	
	ie18	.50	.55	.26	.03	.06	-.04				X	
	ie19	.04	.27	.82	.22	.04	.01			X		
	ie20	.85	.27	-.08	-.08	-.05	.05	X				
	ie21*	.68	.04	.43	.04	.18	.17		X			
	ie22	.25	.15	.82	.12	-.01	.07			X		
	ie23	.86	.29	.12	-.08	.08	.13	X				
Alfa Cronbach	.92	.86	.85	.65	.68	.68	.92	.50	.52	.75	.79	.85
sig.							.2	.2	.00	.03	.00	.1
Achatamento							-1,71	-0,25	-2,56	-0,46	-0,14	-0,7
Curtose							-1,7	-0,48	0,12	-1,16	-1,23	-1,07

*itens invertidos

Fidelidade

Para um N=40 e um total de 23 itens, calculou-se o *Alfa de Cronbach*, obtendo-se um valor de $\alpha = .86$, o que revela uma boa consistência interna (Pestana e Gageiro, 2005). Como se pode observar, os factores Compreensão das Emoções Próprias, Auto-Encorajamento, Compreensão Emoções dos Outros e Auto-Controlo Emocional revelam uma boa consistência

interna. Verifica-se no entanto (anexo D), que em alguns factores o valor alfa aumenta com a eliminação de itens:

- Auto-Controlo perante Críticas $\alpha = .63$ se eliminado o item 13
- Empatia $\alpha = .65$ se eliminado o item 5 e $\alpha = .55$ se eliminado item 7
- Auto-Encorajamento $\alpha = .87$ se eliminado o item 14
- Auto-Controlo Emocional $\alpha = .88$ se eliminado item 12

Todavia por não se tratar de aumentos significativos, pelo facto dos factores serem constituídos por poucos itens, e tendo em conta uma amostra reduzida ($N=40$), optou-se por não retirar qualquer item.

Validade

Através do teste de *KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)* encontramos o valor de .71 para a escala de IE que nos permite prosseguir com a análise factorial.

Segundo Pestana e Gageiro (2005) por comunalidade entende-se a variância total da variável que é explicada pelos factores comuns. Analisando o output *Communalities* (anexo F) verificamos que as variáveis têm comunalidades compreendidas entre .54 e .86 o que significa que todas as variáveis têm uma relação relativamente forte com os factores extraídos.

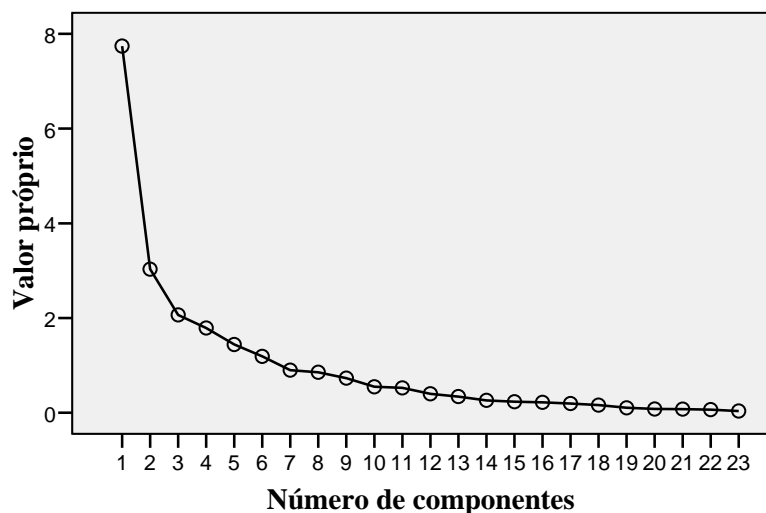
De acordo com a regra de *Kaiser* foram extraídos 6 factores principais como se pode verificar na Tabela 2 e anexo F. Os seis factores explicam 75,049% da variância total dos resultados. Todavia, a partir do teste gráfico (figura 6) analisamos a existência de apenas dois factores.

Verificou-se quais os itens saturados e factores correspondentes, através da matriz rodada de componentes (*Rotated Component Matrix*). A interacção convergiu em 6 interacções o que corresponde aos seis factores encontrados na literatura (Rego e Fernandes, 2005). Verificamos através da tabela 2 e anexo E quais os itens saturados, que são: factor 1 satura os itens 1, 10, 16, 20, 21, 23; factor 2 satura os itens 4, 6, 11, 12, 18; factor 3 satura os itens 17, 19, 22; factor 4 satura os itens 3, 7, 9; factor 5 satura os itens 2, 5, 8; factor 6 satura os itens 13, 14, 15.

Os dados suportados pela tabela 2 e anexo F mostram-nos, no entanto, que o factor 1 explica 33,66% da variância sendo que os restantes factores representam uma variância muito baixa. Este primeiro factor vai ao encontro do factor compreensão das emoções próprias suportado pela literatura pelo que decidimos atribuir-lhe esse mesmo nome. Contudo, apesar do número de factores encontrados serem iguais aos da teoria (6 factores), os itens saturados na sua maioria não têm correspondência teórica, facto que pode ser explicado por estarmos a

estudar um número reduzido de sujeitos (N=40). Deste modo, não foi possível proceder á designação dos restantes factores.

Figura 6: Teste gráfico da escala IE



Após feita a análise factorial, foi também verificada o *Alfa de Cronbach* para os factores encontrados (tabela 2 e anexo E). Os primeiros três factores apresentam uma boa consistência interna já que os valores de alfa são respectivamente $\alpha = .92$, $\alpha = .86$, $\alpha = .85$. Os restantes factores situam-se no valor de alfa .6.

Sensibilidade

Para verificar a normalidade utilizou-se o teste não paramétrico de Kolmogorov-Smirnov para os seis factores. Rejeita-se a hipótese nula quando o p-value é inferior ou igual a .05. Assim sendo, podemos verificar através do valor sig. na tabela 2 e anexo G que as dimensões Compreensão da Emoções Próprias, Auto-Controlo perante Críticas e Auto-Controlo Emocional apresentam distribuição normal.

Para inferir normalidade recorreu-se também á análise dos coeficientes de Curtose e de Achatamento. Para que a distribuição seja considerada normal, tanto os valores do Coeficiente de Curtose como de Assimetria, devem estar dentro de intervalo $]-1,96; + 1,96[$, sendo que o valor zero é o ideal (Pestana & Gageiro, 2005). Observando a tabela 2 e anexo F verifica-se que apenas o factor Empatia não apresenta distribuição normal, pois o coeficiente de Achatamento têm um valor de -2,56.

Tabela 3b: (continuação) Síntese da análise da fidelidade e sensibilidade da escala da Liderança

Itens	123							X					
	124	X											
	125			X									
	126							X					
	127									X			
	128					X							
	129				X								
	130					X							
	131				X								
	132										X		
	133		X										
	134						X						
	135			X									
	136											X	
	137												X
	138										X		
	139											X	
140												X	
141										X			
142							X						
143											X		
144										X			
145											X		
<i>Alfa de Cronbach</i>	.76	.76	.85	.51	.60	.15	.59	.60	-	.83	.84	.90	
<i>sig</i>	.20	.00	.03	.05	.12	.02	.01	.00	.00	.17	.07	.00	
<i>Achatamento</i>	-.22	-2,62	-1,33	-.35	-.42	-1,49	-3,33	3,76	.82	-.63	-1,14	-.32	
<i>Curtose</i>	-.68	2,15	-.05	.66	-.76	.11	3,86	1,70	-0,83	.75	-.91	-.75	

Fidelidade

Para um N=40 e um total de 45 itens, calculou-se o *Alfa de Cronbach*, obtendo-se um valor de $\alpha = .88$, o que revela uma boa consistência interna (Pestana e Gageiro, 2005). A análise da tabela 3 anexo D, permite-nos verificar que as dimensões Influência Idealizada (Atributo), Influência Idealizada (Comportamento), Motivação Inspiracional, Extra-Esforço, Eficácia e Satisfação revelam uma boa consistência interna. De referir que, o facto da dimensão Satisfação apenas agrupar 2 itens não faz muito sentido calcular o *Alfa de Cronbach* (Pestana e Gageiro, 2005).

Verificamos também que em algumas dimensões o alfa aumenta caso sejam eliminados alguns itens, nomeadamente:

- Influência Idealizada (Comportamento) $\alpha = .81$ se eliminado o item 5
- Reforço Contingente $\alpha = .18$ se eliminado o item 1 e $\alpha = .29$ se eliminado o item 2
- Extra-Esforço $\alpha = .88$ se eliminado o item 38

È também de destacar que a dimensão *laissez faire* (não liderança) revela um valor negativo $-.09$ o que vai contra a regra que diz que o valor de alfa está compreendido entre 0 e 1 (Pestana e Gageiro, 2005). Verificamos no entanto que este valor passaria a positivo $(.03)$ caso se elimine o item 6.

No entanto, sabendo que estamos a lidar com uma amostra pequena ($N=40$), e pelo facto do aumento dos valores de alfa não serem significativos caso se eliminem itens, foi tomada a decisão de não eliminar qualquer item.

Sensibilidade

A normalidade foi analisada com recurso ao teste não paramétrico de Kolmogorov-Smirnov para os doze factores. Sabendo que se rejeita a hipótese nula quando o valor de significância é inferior ou igual a $.05$, verificámos (tabela 3 anexo G) que apenas os factores Influencia Idealizada (Atributo), Consciência Individualizada, Extra-Esforço e Eficácia seguem distribuição normal sendo que todos os outros não apresentam normalidade.

Analisamos também a normalidade através dos coeficientes de Curtose e de Achatamento. Considera-se distribuição normal quando os valores do Coeficiente de Curtose e de Assimetria, estão dentro do intervalo $]-1,96; + 1,96[$, sendo que o valor zero é o ideal (Pestana & Gageiro, 2005). Assim sendo, na tabela 3 e anexo F verifica-se a existência de apenas 3 factores que não seguem normalidade (Influência Idealizada-Comportamento, Gestão por Excepção Activa e *laissez faire*).

Verifica-se na análise das caixas de bigodes para cada um dos factores a existência de alguns *outliers*. Nomeadamente: Influência Idealizada (Comportamento) os sujeitos 13 e 5; Gestão por Excepção Activa o sujeito 5, Gestão por Excepção Passiva os sujeitos 22, 38, 23, 40, 2 e 39; Extra-Esforço o sujeito 18; e Satisfação os sujeitos 15, 23, 13 e 18 (anexo G). Podemos então presumir que ao retirar os sujeitos *outliers* poderia influenciar a normalidade para os factores que não seguem distribuição normal. Contudo, uma vez que a análise dos coeficientes de curtose e assimetria revelam normalidade para a maioria dos factores e tendo em conta um $N=40$ optamos por não excluir nenhum sujeito.

A tabela 4 diz respeito á síntese dos resultados da análise da validade para a escala da liderança. Ao analisar o KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) não foi possível encontrar qualquer valor como podemos verificar no anexo F. Contudo, prosseguiu-se com a análise factorial.

Tabela 4a: Síntese da análise da validade para a escala da Liderança

Estrutura Empírica													
Factores													
	Fac1	Fac2	Fac3	Fac4	Fac5	Fac6	Fac7	Fac8	Fac9	Fac10	Fac11	Fac12	
Valor próprio	13,61	4,78	3,07	2,78	2,51	2,08	1,84	1,73	1,65	1,29	1,23	1,05	
%variância	30,25	10,63	6,83	6,18	5,58	4,63	4,09	3,84	3,67	2,87	2,73	2,34	
%variância acumulada	30,25	40,88	47,70	53,88	59,46	64,09	68,18	72,02	75,69	78,56	81,29	83,63	
Itens	11	.09	.27	-.16	.76	.19	-.27	.19	-.06	.20	.09	-.02	.03
	12	.05	.03	.13	.45	-.02	-.36	-.40	.35	-.10	-.32	.11	-.18
	13	.18	-.16	.02	-.08	.16	.63	.48	.23	-.19	-.07	.05	.08
	14	-.22	.00	-.23	.04	.13	.12	.05	.41	-.23	.03	-.06	.71
	15	.72	.30	-.05	.03	-.09	-.08	.13	.18	-.06	.31	.10	-.10
	16	-.15	.02	-.09	.05	-.04	.02	-.06	.04	.84	.13	-.03	.02
	17	.54	.20	.19	.09	.09	.04	-.12	.07	-.08	.48	-.15	-.33
	18	.44	.18	-.05	.17	-.10	.37	-.01	-.14	-.37	.25	.39	-.23
	19	.59	.52	.31	.01	-.10	.17	.01	-.12	.07	.20	.14	-.14
	110	-.36	-.05	.25	-.02	.77	.07	.01	.00	-.11	-.20	-.06	-.32
	111	-.05	-.12	.11	.04	-.33	.19	.06	-.05	.31	-.09	.01	.74
	112	.80	-.11	.05	.00	.05	.23	-.01	.02	-.18	.24	.14	-.06
	113	.12	.47	.31	.63	.11	.01	-.07	.04	-.02	-.10	.03	-.02
	114	.36	.08	.75	.04	.06	.31	-.08	.01	-.05	.08	-.12	.10
	115	-.03	.13	.79	.00	.16	-.17	.03	.10	-.23	.11	.10	-.14
	116	-.18	-.02	.00	-.08	.07	.77	.04	-.07	.15	.09	.03	.13
	117	.72	.05	.16	-.03	-.11	.09	-.06	.41	-.14	.04	-.05	-.22
	118	.08	-.09	.08	.55	.59	-.12	.19	-.06	-.34	.07	-.09	.09
	119	.11	-.05	-.38	-.04	-.20	.50	.01	.00	.57	-.20	.03	.13
	120	.83	.13	-.15	-.02	.03	-.29	.12	.03	.10	.26	-.01	-.10
	121	.02	.89	-.12	.17	.00	-.01	.01	.20	-.02	-.03	.23	-.05
	122	.02	.91	.13	.18	.04	-.08	-.05	.06	-.01	.13	-.06	-.06
	123	.17	.66	.40	.15	.23	-.24	-.12	.00	.11	.05	-.26	.14
	124	.34	.23	-.01	.12	.32	-.14	-.03	.55	.23	.33	.06	.16
	125	.74	-.03	-.06	.13	.02	.02	-.06	.11	-.16	.22	.41	.09
	126	.20	.11	.11	-.03	-.16	.02	.05	.88	.04	.03	.06	.10
	127	-.16	-.03	-.10	.01	.04	-.04	-.03	-.06	-.08	-.87	-.03	.00
	128	.30	.14	-.05	.14	.85	.12	.08	-.07	.03	.04	-.02	.00
	129	.61	.20	.37	.06	.09	-.03	.00	.28	.03	.11	.39	-.02
	130	.76	.14	.24	.08	.19	.17	-.04	.13	.21	.00	.17	.06
	131	.03	.01	.08	.01	-.13	-.02	-.92	-.05	.09	-.01	-.04	.14

Tabela 4b: (continuação) Síntese da análise da validade para a escala da Liderança

Itens	132	.08	-.03	.11	.16	-.05	.08	.84	-.02	.05	.00	.02	.19
	133	.17	.52	.22	.71	-.07	.14	.04	.04	-.01	.05	-.01	.09
	134	.80	-.02	.01	.10	.04	.06	.04	-.19	.05	-.23	.20	-.04
	135	.79	-.03	-.04	-.03	.21	.02	-.02	.03	-.23	-.10	-.12	-.07
	136	.60	.36	.45	.17	.01	-.03	-.01	-.04	-.16	-.01	.08	.08
	137	.79	.34	.11	.13	-.08	-.15	.01	.16	.04	.02	-.06	.00
	138	.54	.04	.03	-.18	-.13	.11	.13	.12	-.01	-.10	.67	-.04
	139	.35	.85	.05	.06	-.03	.06	.00	.02	-.06	-.03	-.01	-.08
	140	.87	.15	.10	.05	-.01	-.20	.03	.06	.07	.03	-.15	.09
	141	.62	.02	.57	.11	-.14	-.11	.01	.01	.07	.02	.28	-.09
	142	-.02	.13	.56	.33	-.38	-.01	.19	.31	.02	-.14	-.23	-.05
	143	.29	.54	.46	.11	.00	-.35	-.01	-.06	.22	.11	.23	.06
	144	.68	.24	.43	.07	-.04	-.07	.09	-.12	-.01	-.04	.39	.08
	145	.50	.35	.24	.19	.12	-.26	.05	.30	.03	.19	.39	.19
	<i>Alfa de Cronbach</i>	.95	.88	.69	.76	.36	.54	-	-	-	-	-	-

Validade

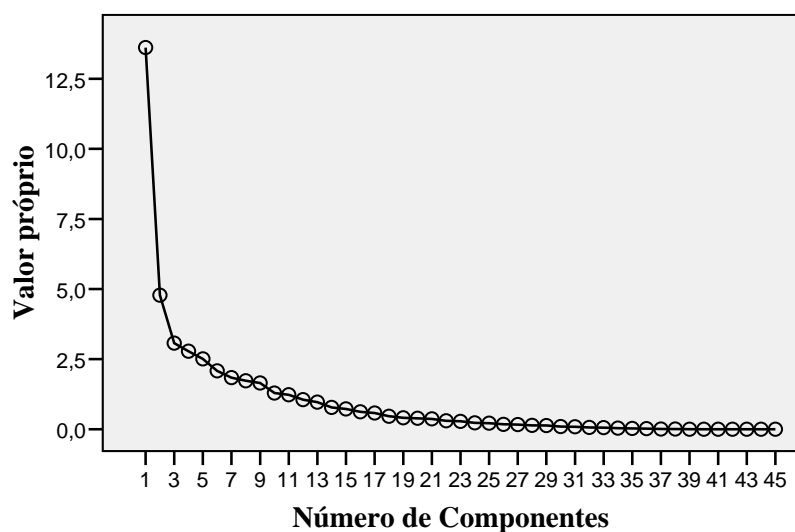
Por comunalidade entende-se a variância total da variável que é explicada pelos factores comuns (Pestana e Gageiro, 2005). Através do output das comunalidades (anexo F) podemos observar que as variáveis têm comunalidades compreendidas entre .70 e .94 o que significa que todas as variáveis têm uma relação relativamente forte com os factores extraídos.

Segundo a regra de *Kaiser* foram extraídos 12 factores principais como se pode verificar na Tabela 4 e anexo E, o que representa um número de factores iguais aos da estrutura teórica. Estes 12 factores explicam 83,63% da variância total dos resultados. Todavia, a partir do teste gráfico (figura 7) analisamos a existência de apenas dois factores.

Através da matriz rodada de componentes (*Rotated Component Matrix*) analisou-se quais os itens saturados e factores correspondentes. A rotação convergiu em 12 interacções. Verificamos através da tabela 4 e anexo E quais os itens saturados, que são: factor 1 satura os itens 5, 7, 8, 9, 12, 17, 20, 25, 29, 30, 34, 35, 36, 37, 40, 41, 44, 45; factor 2 satura os itens 21, 22, 23, 39, 43; factor 3 satura os itens 14, 15, 42; factor 4 satura os itens 1, 2, 13, 33; factor 5 satura os itens 10, 18, 28; factor 6 satura os itens 3, 16; factor 7 satura os itens 31, 32; factor 8 satura os itens 24, 26; factor 9 satura os itens 6, 19; factor 10 satura os itens 27; factor 11 satura os itens 38 e factor 12 satura os itens 4, 11.

No entanto, os dados suportados pela tabela 4 e anexo F mostram-nos que o factor 1 explica 30,25% da variância sendo que os restantes factores representam uma variância muito baixa. Podemos verificar através da comparação entre a tabela 3 e tabela 4 que não existe correspondência entre os factores da estrutura teórica e os factores da estrutura empírica que pode ser explicado por estarmos a lidar com uma amostra muito reduzida (N=40). Assim sendo, procedemos á análise dos itens para cada factor sendo possível designar o factor 1 de Liderança Transformacional. Aos restantes factores não foi possível atribuir nome.

Figura 7: Teste gráfico da escala Liderança



Analizamos ainda o *Alfa de Cronbach* para as dimensões encontradas (tabela 4 e anexo E), mas apenas para as primeiras cinco pois as restantes são constituídas por apenas 2 ou 1 itens, não sendo muito correcto calcular o alfa. Deste modo, verificamos que o primeiro factor revela uma excelente consistência interna ($\alpha = .95$) e os factores 2 e 4 revelam também uma boa consistência interna ($\alpha = .88$, $\alpha = .76$)

Escala Desempenho

A tabela 5 resulta da síntese da análise das qualidades métricas da escala Desempenho. Esta escala foi desenvolvida por Lynch, Eisenberg e Armeli (1999) e é constituída por 2 factores que permitem medir o Desempenho Intra-Papel e Extra-Papel ou Comportamentos de Cidadania Organizacional. Podemos verificar a correspondência dos itens através da tabela 5 e anexo C.

Tabela 5: Síntese da análise da fidelidade, normalidade e sensibilidade da escala Desempenho

		Estrutura Empírica					Estrutura Teórica	
		Factores					Factores	
		Fac1	Fac2	Fac3	Fac4	Fac5	Fac1 DT	Fac2 CCO
	<i>Valor próprio</i>	7,42	1,92	1,53	1,18	1,02		
	<i>%variância</i>	46,40	12,01	9,55	7,40	6,36		
	<i>%variância acumulada</i>	46,40	58,42	67,97	75,37	81,73		
ITENS	dt1	.84	.26	.19	.23	-.02	X	
	dt2	.15	.40	.72	.23	.15	X	
	dt3*	-.29	-.09	-.48	.54	.00	X	
	dt4	.83	.31	.10	.12	-.05	X	
	dt5	.85	.18	.19	.19	.20	X	
	dt6	.30	.06	.84	-.01	.09	X	
	dt7	.68	-.02	.50	-.01	-.10	X	
	dt8	.91	.06	.23	.07	.01	X	
	dt9	.02	.01	.12	.06	.96	X	
	dt10**	.22	.92	.04	-.01	.14		X
	dt11**	.06	.79	.29	.28	-.19		X
	dt12**	.22	.89	.05	.08	.03		X
	dt13**	.61	.61	.28	-.03	.14		X
	dt14**	.40	.28	.30	.66	-.05		X
	dt15**	.35	.12	.04	.81	.15		X
	dt16**	.64	.39	-.02	.28	.41		X
	<i>Alfa de Cronbach</i>	.90	.89	.73	.37	-	.82	.88
		<i>sig.</i>					.20	.02
		<i>Achatamento</i>					-1,78	-2,02
		<i>Curtose</i>					.46	1,15

*item invertido

**corresponde aos 7 itens cco no output

Fidelidade

Para um N=40 e um total de 16 itens calculou-se o *Alfa de Cronbach* tendo-se encontrado um $\alpha = .87$ o que representa uma boa consistência interna (Pestana e Gageiro, 2005). Seguidamente, verificou-se o valor do alfa para os dois factores no qual se obteve o valor de $\alpha = .82$ para o Desempenho da Tarefa e o valor de $\alpha = .88$ para o factor CCO revelando-se numa boa consistência interna para ambos os factores (tabela 5 e anexo D).

Podemos também verificar (anexo D) que o valor do alfa do factor DT aumenta para .84 se eliminarmos o item 3 e o para .86 se eliminarmos o item 9. O alfa do factor CCO não aumenta com a eliminação de qualquer item.

Com a eliminação dos itens o alfa não aumenta significativamente, e uma vez que estamos a lidar com uma amostra reduzida (N=40), optamos por não retirar qualquer item.

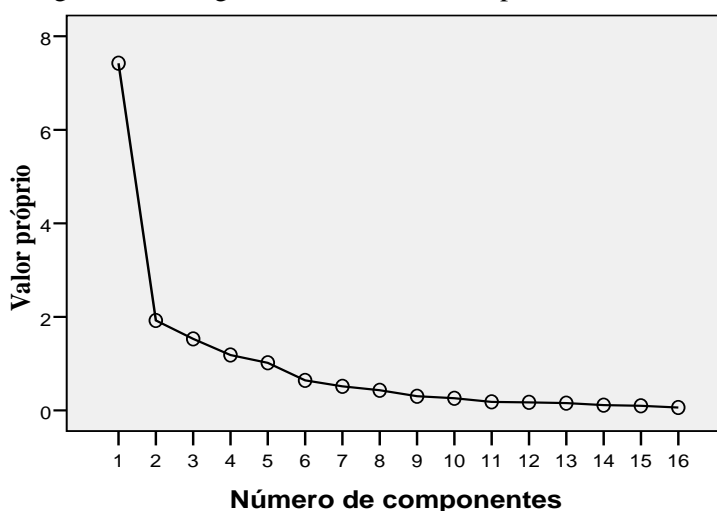
Validade

O resultado do teste de *KMO* (*Kaiser-Meyer-Olkin*) para a escala Desempenho revelou um valor de .79 permitindo que possamos prosseguir com a análise factorial.

Através do *output communalities* (anexo F) verificamos que as variáveis têm uma relação relativamente forte com os factores extraídos uma vez que têm comunalidades compreendidas entre .61 e .94.

Embora se espera-se obter 2 factores que iria de encontro á estrutura teórica da escala desempenho, de acordo com a regra de *Kaiser* foram extraídos 5 factores, que pode ser explicado pelo facto de estarmos a lidar com uma amostra pequena (N=40). Os 5 factores explicam 81,73% da variância total dos resultados (tabela 5 e anexo F). Contudo através do teste gráfico (figura 8) verificámos a existência de apenas dois factores, o que vai de encontro à estrutura teórica.

Figura 8: Teste gráfico da escala Desempenho



Verificamos quais os itens saturados e os factores correspondentes (tabela 5 e anexo F) através da matriz rodada de componentes (*Rotated Component Matrix*) sendo que a rotação convergiu em 5 interacções.

Através da tabela 5 verificamos que o factor 1 satura os itens 1, 4, 5, 7, 8 e 16; o factor 2 satura os itens 10, 11, 12 e 13; o factor 3 satura os itens 2 e 6; o factor 4 satura os itens 3, 14

e 15; o factor 5 apenas satura o item 9. Todavia o primeiro factor explica 46,40% da variância sendo que os restantes representam uma variância muito baixa.

Seguidamente verificamos o *Alfa de Cronbach* (tabela 5 e anexo E) para os 4 factores extraídos (o factor 5 apenas satura 1 item pelo que não é possível calcular o seu valor de alfa), encontrando uma boa consistência interna no que diz respeito aos primeiros 3 factores, respectivamente .90, .89, .73. Apesar do factor 3 revelar uma boa consistência interna, é de referir que analisar o seu alfa não faz muito sentido por ser constituído por apenas 2 itens.

Foi possível encontrar alguma relação entre os itens dos 3 primeiros factores pelo que lhes atribuímos os nomes: Desempenho da Tarefa (factor 1), Comportamento de Cidadania Organizacional (factor 2) e Assiduidade/Pontualidade (factor 3). Este último factor não corresponde á estrutura teórica uma vez que esta só equaciona 2 factores.

Sensibilidade

Para analisar a normalidade dos factores aplicou-se o teste não-paramétrico de *Kolmogorov-Smirnov*. No que respeita a normalidade conclui-se que para um $\alpha = 0.05$ apenas a Dimensão da Tarefa segue distribuição normal (tabela 5 e anexo G).

A normalidade pode também ser analisada com recurso aos coeficientes de achatamento e assimetria. Assim sendo, para valores compreendidos entre $-1,96$; $1,96$ continua-se a verificar apenas a normalidade do factor Desempenho da tarefa (tabela 4 e anexo X).

Através da análise das caixas de bigodes (anexo G) observamos a existência de 2 *outliers*. No factor Desempenho da Tarefa o sujeito 23 e nos CCO o sujeito 18., no entanto, os sujeitos não foram retirados, uma vez que estamos a lidar com uma amostra que é muito reduzida (N=4).

Escala Desempenho Global

Na tabela 6 podemos observar a análise das qualidades métricas da escala Desempenho Global, constituída apenas por três itens (1 dimensão), a qual, foi desenvolvida por Mckenzie, Podsack e Fetter (1993).

Tabela 6: Síntese da análise da fidelidade, normalidade e sensibilidade da escala DG

		Estrutura Empírica	Estrutura Teórica
		Factores	Factores
		Fac1	Fac2 DG
	<i>Valor próprio</i>	2,56	
	<i>% variância</i>	85,40	
	<i>%variância acumulada</i>	85,40	
ITENS	dg1	.87	X
	dg2	.94	X
	dg3	.96	X
<i>Alfa de Cronbach</i>		.91	.91
<i>sig.</i>			.68
<i>Achatamento</i>			-3,77
<i>Curtose</i>			5,19

Fidelidade

Para um N=40 e um total de 3 itens, calculou-se o *Alfa de Cronbach*, obtendo-se um valor de $\alpha = .91$, o que revela uma excelente consistência interna (tabela 6 e anexo D). Este valor poderia no entanto aumentar para .95 se eliminado o item 1. Contudo, por se tratar de uma escala com apenas três itens, na qual já se verifica um excelente valor de alfa, optou-se por não eliminar o item.

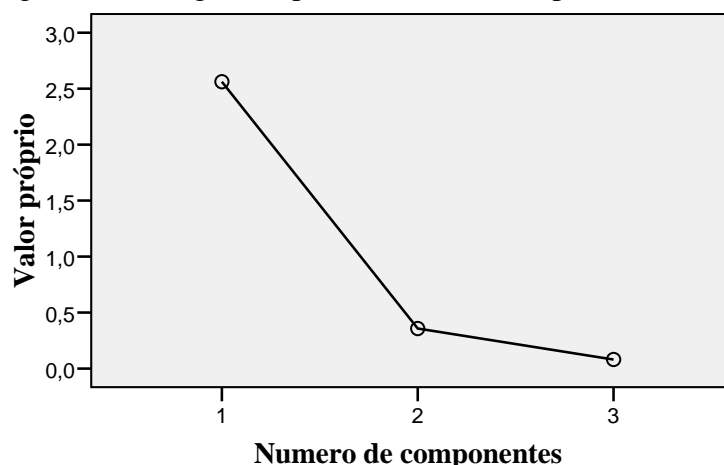
Validade

Através do teste de *KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)* encontramos o valor de .67 para a escala Desempenho Global permitindo-nos assim prosseguir com a análise factorial.

A análise do output *Communalities* (anexo F) mostra-nos que as variáveis têm comunalidades compreendidas entre .75 e .93 o que significa que todas as variáveis têm uma relação forte com o factor extraído.

De acordo com a regra de Kaiser foi extraído apenas um factor que explica 85,40% da variância total dos resultados. A extracção de um só factor (tabela 6) permite-nos considerar que a análise factorial se enquadra na estrutura teórica existente, pelo que continuamos a considerá-lo como sendo Desempenho Global. No entanto, a análise do teste gráfico (figura 9) contraria a Teoria por demonstrar a existência de 2 factores.

Figura 9: Teste gráfico para a escala Desempenho Global



Sensibilidade

Foi utilizado o teste não-paramétrico de *Kolmogorov-smirnov* para a escala Desempenho Global para verificar a normalidade. Sabendo que se rejeita a H_0 quando o *p-value* é inferior ou igual a .05, observa-se um valor de .68 (tabela 6 anexo G) o que significa que a dimensão segue distribuição normal.

Utilizou-se também os coeficientes de curtose e achatamento e neste caso não foi encontrada a normalidade, o que se verifica pelos valores na tabela 6 e anexo G (5,19 e -3,77 respectivamente).

Em suma, a análise da fidelidade permite-nos confiar nos resultados obtidos, uma vez que apresenta valores de *Alfa de Cronbach* superiores a .7, sendo este o valor a partir do qual as respostas são consideradas como típicas. No entanto, a análise factorial das escalas não revela resultados muito satisfatórios provavelmente por estarmos a trabalhar com um $N=40$. Por fim, no que respeita á normalidade verificamos que a maioria das dimensões segue distribuição normal.

Uma vez analisadas as qualidades métricas do instrumento passemos então à análise das hipóteses em estudo.

Análise das Hipóteses de Estudo

Neste capítulo pretende-se estudar as hipóteses em investigação, através da relação das variáveis em estudo. Recorreu-se deste modo ao uso de correlações lineares (*R de Pearson* e *Ró de Spearman*) e regressão linear múltipla.

O coeficiente de correlação *R de Pearson* é um método estatístico utilizado 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. O seu cálculo requer que a amostra seja superior a 30 para um $p < .05$ (Pestana e Gageiro, 2005).

O Coeficiente de correlação ordinal *Ró de Spearman* utiliza-se mais em situações em que as variáveis em estudo provêm de uma população bivariada não normal, ou, quando a escala de medida impossibilita o uso de métodos paramétricos. É um coeficiente não 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).

Segundo Pestana e Gageiro (2005), abaixo de 0,2 a correlação é muito baixa; de 0,2 a 0,39 é baixa; entre 0,4 e 0,69 é moderada; de 0,7 a 0,89 é alta; e de 0,9 a 1 é muito alta.

Nesta investigação estruturou-se a base de dados para um $N=40$, ou seja, numa única fila estavam os dados do líder e seguidamente (na mesma fila) o primeiro colaborador, sendo que os restantes colaboradores surgiam por baixo, alinhados ao primeiro colaborador. Todavia, para estudar a hipótese 1 (a, b e c), surge a necessidade de fazer a média dos colaboradores correspondentes a cada líder, no sentido de reduzir a base de dados a um $N=10$. Isto é, em cada linha estão as respostas de um líder e a média dos seus subordinados. Este ajuste permite relacionar as respostas dos líderes com as dos colaboradores.

Para correlacionar as variáveis recorreu-se ao coeficiente de *Ró de Spearman* por ser mais adequado para amostras inferiores a 30 ($N=10$). A reduzida dimensão da amostra não nos permite prosseguir com investigações mais profundas para esta hipótese.

Hipótese 1a: A IE dos líderes (auto-percepcionada) relaciona-se positivamente com o estilo de Liderança Transformacional (auto e hetero-percebida).

Fez-se a correlação entre a IE dos líderes (auto-percebida) e a Liderança Transformacional (auto e hetero-percebida), não tendo sido encontrada qualquer correlação significativa (tabela 7 e anexo H).

Dada a inexistência de correlações significativas entre as variáveis não foi possível confirmar a primeira hipótese.

Tabela 7: Correlação entre IE (líder) e Liderança Transformacional (auto e hetero-percebida) – coeficiente *Ró de Spearman*

	IE líderes
Liderança Transformacional (auto-percebida)	-.44 (n.s)
Liderança Transformacional (hetero-percebida)	.28 (n.s)

(n.s.) não significativo

Hipótese 1b: As dimensões da IE (Sensibilidade Emocional, Empatia, Compreensão das Emoções Próprias, Compreensão das Emoções dos Outros, Auto-Encorajamento e Auto-Controlo Emocional) relacionam-se positivamente com as dimensões da Liderança Transformacional (Influência Idealizada, Motivação Inspiracional, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada).

A tabela 8 traduz as correlações existentes entre as dimensões da IE (percepção do líder) e as dimensões da Liderança Transformacional (percepções do líder e colaborador).

Tabela 8: Correlações entre as dimensões das variáveis IE e Liderança Transformacional (coeficiente *Ró de Spearman*)

	IE (líder) CEP	IE (líder) ACC	IE (líder) EM	IE (líder) AE	IE (líder) CEO	IE (líder) ACE
LTF (col) IIA	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s
LTF (col) IIC	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s
LTF (col) MI	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s
LTF (col) EI	.79**	n.s	n.s	.63*	n.s	n.s
LTF (col) CI	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s	.74*
LTF (líder) IIA	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s
LTF (líder) IIC	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s
LTF (líder) MI	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s
LTF (líder) EI	n.s	-.79*	n.s	n.s	n.s	n.s
LTF (líder) CI	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s

* Nível de significância $p < 0,05$

** Nível de significância $p < 0,01$

(n.s.) não significativo

Através da tabela 8 (anexo H) verificamos algumas correlações significativas. A dimensão Estimulação Intelectual (percepção do colaborador), têm uma correlação significativa alta com a dimensão Compreensão das Emoções Próprias (.79) e correlaciona-se também significativa e moderadamente com a dimensão Auto-Encorajamento (.63). A dimensão Consciência Individualizada (percepção do colaborador) tem uma correlação

significativa e alta com a dimensão Auto-Controlo Emocional. Relativamente à percepção de liderança do colaborador, apenas se encontra uma correlação significativa alta (entre dimensões Estimulação Intelectual e Auto-Controlo perante Críticas) mas no entanto negativa o que contraria a hipótese.

Deste modo, podemos considerar que a hipótese 1b apenas se confirma parcialmente por se ter encontrado correlações altas entre algumas dimensões.

Hipótese 1c: A IE dos líderes relaciona-se negativamente com a Liderança Transaccional (auto-percebida e hetero-percebida).

Fez-se a correlação entre a IE dos líderes e a Liderança Transaccional (auto e hetero-percebida), não tendo sido encontrada qualquer correlação significativa entre as variáveis como se pode verificar na tabela 9 e anexo H.

Tabela 9: Correlação entre IE (líder) e Liderança Transaccional (auto e hetero-percebida)) – coeficiente *Ró de Spearman*

	IE líderes
Liderança Transaccional (auto-percebida)	.15 (n.s)
Liderança Transaccional (hetero-percebida)	.15 (n.s)

(n.s.) não significativo

Deste modo, decidimos explorar a relação existente entre as diferentes dimensões que compõem as duas variáveis, tendo apenas sido encontrada uma relação significativa negativa alta entre as dimensões Empatia e Gestão por Excepção Passiva. Encontrou-se uma correlação significativa alta mas positiva entre as dimensões Reforço Contingente (auto-percebido) e Compreensão das Emoções dos Outros o que contraria a hipótese (tabela 10 e anexo H). Desta forma, podemos dizer que a hipótese se confirma parcialmente, ou seja, apenas se confirma relativamente á existência de uma correlação alta entre duas dimensões.

Tabela 10: Correlações entre as dimensões das variáveis IE e Liderança Transaccional (coeficiente *Ró de Sperman*)

	IE (líd) CEP	IE (líd) ACC	IE (líd) EM	IE (líd) AE	IE (líd) CEO	IE (líd) ACE
LTR (líd) RC	n.s	n.s	n.s	n.s	.64*	n.s
LTR (líd) GEA	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s
LTR (líd) GEP	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s
LTR (líd) LF	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s
LTR (col) RC	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s
LTR (col) GEA	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s
LTR (col) GEP	n.s	n.s	-.74*	n.s	n.s	n.s
LTR (col) LF	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s

* Nível de significância $p < 0,05$

** Nível de significância $p < 0,01$

(n.s.) não significativo

As hipóteses seguintes não requerem troca de informação entre as auto-percepções de líder e colaborador, pelo que foi tida em conta um $N=40$ (amostra de colaboradores) na aplicação de técnicas estatísticas. Uma vez que a amostra é superior a 30 e a maioria das dimensões seguem distribuição normal, fez-se a correlação entre as variáveis através do coeficiente *R de Pearson*. Recorreu-se também á técnica de regressão linear múltipla. Esta técnica permite analisar a relação entre uma variável dependente (Y) e um conjunto de variáveis independentes (X's). Contudo a sua análise apenas é possível após analisado um conjunto de pressupostos que são a normalidade, homocedasticidade, normalidade dos resíduos, multicolineariedade, e análise de outliers (Pestana e Gageiro, 2005).

Hipótese 2a: Existe uma relação positiva entre a IE dos colaboradores e o desempenho global.

Na análise do coeficiente *R de Person* entre o Desempenho Global e a variável IE foi encontrada correlação de .26 mas não significativa (anexo H). Prosseguimos deste modo, com a análise das relações existentes entre Desempenho Global e todas as dimensões da IE como se pode observar na tabela 11.

Tabela 11: Correlações entre as dimensões das variáveis IE e Desempenho Global (coeficiente *R de Pearson*)

		IE (col) CEP	IE (col) ACC	IE (col) EM	IE (col) AE	IE (col) CEO	IE (col) ACE
Desempenho Global	Correlação	n.s	n.s	n.s	.52**	.38*	n.s

* Nível de significância $p < 0,05$

** Nível de significância $p < 0,01$

(n.s.) não significativo

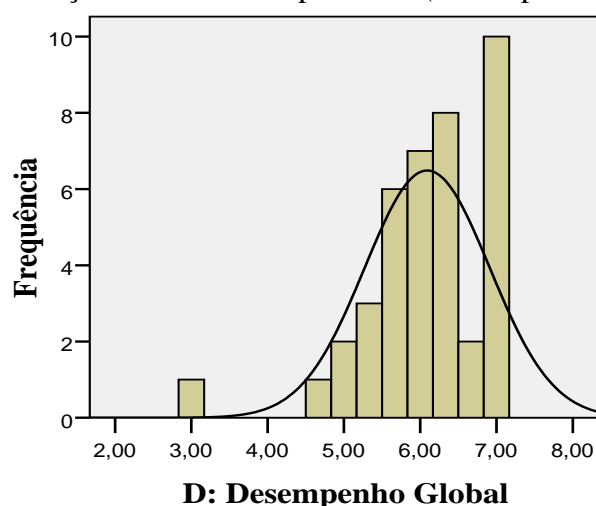
Observando a tabela em cima, encontra-se duas correlações significativas moderadas entre o Desempenho Global e as dimensões Auto-Encorajamento e Compreensão das Emoções dos Outros (anexo H). A partir destes dados decidimos prosseguir para estudos mais aprofundados através da análise da regressão linear múltipla. Esta técnica requer a análise de um conjunto de pressupostos que iremos verificar de seguida.

Pressupostos da Regressão Linear (Hipótese 2a)

Normalidade

Um dos pressupostos da regressão linear é a normalidade. Podemos observar através do gráfico (figura 10) que a variável dependente se aproxima da normalidade. Através da análise do teste não-paramétrico *Kolmogorov Smirnov* (anexo G) verificamos que a variável segue distribuição normal ($\alpha=.07$) pelo que se confirma o pressuposto.

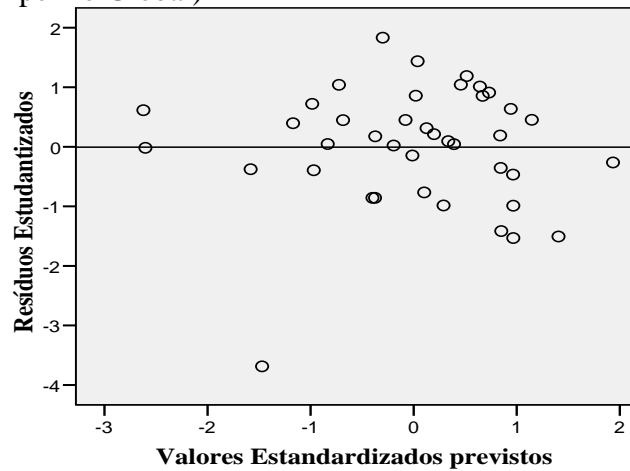
Figura 10: Distribuição da variável dependente (Desempenho Global)



Homocedasticidade

O pressuposto da homocedasticidade verifica-se quando o padrão de distribuição dos pontos em relação á linha não apresenta um padrão claro. A figura 11 é representativa dessa dispersão pelo que se confirma o pressuposto.

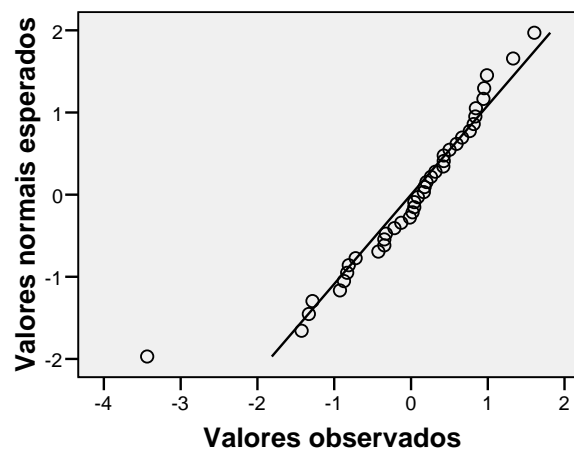
Figura 11: Gráfico da Homogeneidade das variâncias dos resíduos (variável dependente - Desempenho Global)



Normalidade dos resíduos

Através da figura 12 podemos analisar a normalidade dos resíduos, na qual se observa que os resíduos estandardizados distribuem-se mais ao menos segundo o eixo representativo da distribuição normal. De facto, através da análise do teste de *Kolmogorov smirnov* para os resíduos estandardizados (anexo I) confirmamos a existência de normalidade ($\alpha = .16$).

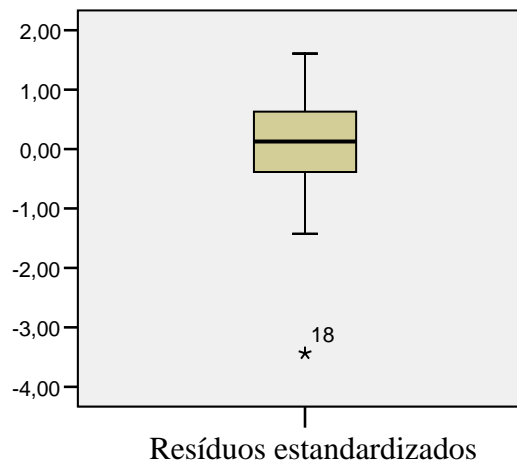
Figura 12: Gráfico da Normalidade dos resíduos (variável dependente - Desempenho Global)



Análise de outliers

Através da figura 13 encontramos um *outlier*. No entanto, optamos por não excluí-lo uma vez que estamos a lidar com uma amostra pequena (N=40). De referir, que o valor pode estar afastados dos restantes não significando por isso que está incorrecto. Assim sendo, eliminá-lo poderá fazer-nos incorrer num erro, por estar a eliminar resultados que fazem parte da nossa amostra.

Figura 13: Caixa de bigodes dos resíduos estandardizados



Multicolinealidadade

O modelo de regressão linear múltipla pressupõe a não multicolinealidadade, ou seja, que as variáveis explicativas são linearmente independentes.

A intensidade da multicolinealidadade pode ser analisada de três formas: correlações entre as variáveis independentes, tolerância e VIF, condição *Index* proporção da variância.

Analisando a tabela 12 (anexo I) verificamos que não existe multicolinealidadade uma vez que as correlações entre as variáveis independentes são inferiores a .9 (Pestana e Gageiro, 2005).

Tabela 12: Matriz de correlação entre as variáveis independentes

	IE (col) ACC	IE (col) EM	IE (col) AE	IE (col) CEO	IE (col) ACE
IE (col) CEP	.42**	.05	.35*	.69**	.52**
IE (col) ACC		.27	.41**	.42**	.34*
IE (col) EM			.17	.27	-.22
IE (col) AE				.57**	.38*
IE (col) CEO					.56**

Seguidamente verificou-se a tolerância das variáveis independentes. O valor de tolerância mínimo a partir do qual se diz que há multicolineariedade é de 0,2 sendo neste caso o valor mais baixo de 0,31 (tabela11 e anexo I). O valor VIF também revela inexistência de multicolineariedade pois o valor mais elevado é de 3,20 (tabela13 e anexo I), ou seja, é inferior ao limite máximo (10), acima do qual existe multicolineariedade (Pestana e Gageiro, 2005).

Tabela 13: Tolerância das variáveis independentes em estudo

	Tolerância	VIF
Compreensão das Emoções próprias	.47	2,14
Auto-Controlo perante Críticas	.67	1,49
Empatia	.65	1,54
Auto-Encorajamento	.62	1,61
Compreensão das Emoções outros	.31	3,20
Auto-Controlo Emocional	.49	2,03

A tabela 14 (anexo I) permite-nos analisar a proporção da variância e a condição *Index*. O parâmetro condição *Index* apresenta valores superiores a 30 o que mete em causa a não multicolineariedade, no entanto, nenhum dos componentes é superior a .9, ou seja, significa que nenhum componente contribui substancialmente em 90% ou mais, para a variância de uma ou duas variáveis, pelo que podemos inferir a não multicolineariedade (Pestana e Gageiro, 2005).

Uma vez analisados todos os pressupostos, iremos de seguida explorar a hipótese 2a, a partir da técnica da regressão linear múltipla.

Tabela 14: Análise da proporção de variância e da condição “*índex*”

Dimensão	Valor próprio	Condição <i>Index</i>	IE (col) CEP	IE (col) ACC	IE (col) EM	IE (col) AE	IE (col) CEO	IE (col) ACE
1	6,92	1,00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
2	.04	12,65	.00	.00	.04	.00	.00	.43
3	.01	26,63	.22	.00	.01	.65	.00	.00
4	.01	28,28	.23	.22	.08	.12	.07	.26
5	.01	30,63	.06	.63	.24	.02	.02	.16
6	.00	37,22	.03	.08	.19	.02	.15	.00
7	.00	51,80	.46	.07	.45	.19	.76	.14

Regressão Linear múltipla (Hipótese 2a)

A análise da regressão linear múltipla permite explorar o contributo de cada variável independente (Compreensão das Emoções Próprias, Auto-Controlo perante Críticas, Empatia, Auto-Encorajamento, Compreensão das Emoções dos Outros), na variação do Desempenho Global.

Tabela 15: Resultados da análise da regressão linear múltipla para a hipótese 2a

Dimensões	Beta	T	Sig.
Compreensão das Emoções próprias	- .57	- 2,68	.01
Auto-Controlo perante Críticas	- .01	- .05	.96
Empatia	- .33	- 1,59	.12
Auto-Encorajamento	.46	2,56	.02
Compreensão das Emoções Outros	.71	2,51	.02
Auto-Controlo Emocional	- .03	- .23	.82
$R^2 = .44$; $R^2a = .34$; $F(4,23)$, $p = .00$			

Observando a tabela 15 (anexo I), verifica-se que o R^2a (coeficiente de determinação múltiplo ajustado) que quantifica a proporção da variabilidade total da variável dependente que é explicada pelo modelo, é de .34, ou seja, cerca de 34% da variabilidade total na variável dependente (Desempenho Global) é explicada pelas variáveis independentes em estudo. Observa-se que o valor de $F=4,23$ têm uma estatística de teste com um p-value = .00 o que demonstra que o modelo em estudo é significativo ($\alpha=.01$). Deste modo, o modelo ajustado em estudo é definido pela seguinte equação:

$$DG = -.57 (CEP) - .01 (ACC) - .33 (EM) + .46 (AE) + .71 (CEO) - .03 (ACE)$$

Verifica-se que para um $\alpha=.05$ as variáveis independentes Auto-Encorajamento e Compreensão das Emoções dos Outros contribuem para a explicação do Desempenho Global.

Uma vez analisada a hipótese 2a podemos concluir que a mesma se confirma.

Hipótese 2b: Existe uma relação positiva entre a IE dos colaboradores e o Desempenho da Tarefa ou Intra-papel.

Com recurso ao coeficiente *R de Pearson*, verificamos a existência de uma correlação baixa (.32, $p=.04$) entre as variáveis. Iremos de seguida explorar a relação entre o desempenho da tarefa e os factores que constituem a IE (tabela 16 e anexo G).

Tabela 16: Correlações entre as dimensões das variáveis IE e Desempenho da Tarefa (coeficiente *R de Pearson*)

		IE (col) CEP	IE (col) ACC	IE (col) EM	IE (col) AE	IE (col) CEO	IE (col) ACE
Desempenho Tarefa	Correlação	n.s	n.s	n.s	.58**	.45**	n.s

* Nível de significância $p < 0,05$

** Nível de significância $p < 0,01$

(n.s.) não significativo

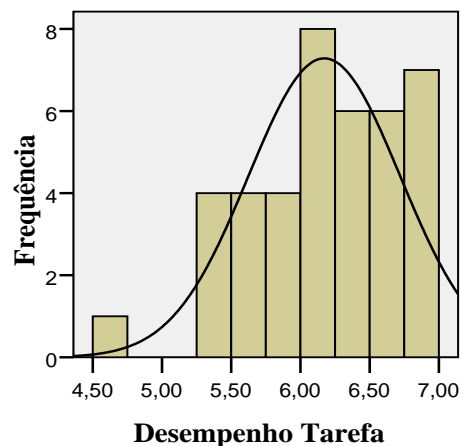
Observando a tabela 16 encontramos correlações moderadas significativas entre o Desempenho da tarefa e as dimensões Auto-Encorajamento e Compreensão das Emoções Próprias. Avançamos para a análise da regressão linear múltipla para explorar esta hipótese.

Pressupostos da Regressão Linear (Hipótese 2b)

Normalidade

Através da figura 14 verifica-se que a variável tende a seguir normalidade. Ainda assim fomos verificar a normalidade através do teste não-paramétrico de *Kolmogorov-Smirnov* (anexo G), confirmando que a variável Desempenho da Tarefa segue distribuição normal ($\alpha=.2$), pelo que se confirma este pressuposto.

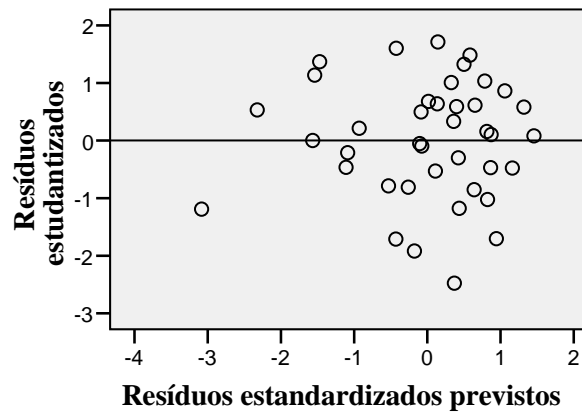
Figura 14: Distribuição da variável dependente (Desempenho da Tarefa)



Homocedasticidade

A partir da figura 15 verificamos que o padrão de distribuição dos pontos em relação á linha não apresenta um padrão claro, confirmando-se assim o pressuposto da homogeneidade da variância dos resíduos.

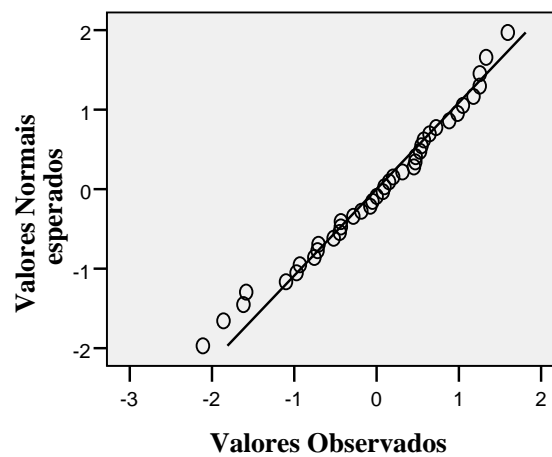
Figura 15: Gráfico da Homogeneidade das variâncias dos resíduos (variável dependente - Desempenho Tarefa)



Normalidade dos resíduos

Observando a figura 16, verifica-se que os resíduos estandardizados distribuem-se mais ao menos segundo o eixo representativo da distribuição normal. Confirma-se essa normalidade ($\alpha=.2$) observando o teste não-paramétrico de *Kolmogorov-Smirnov* para os resíduos estandardizados (anexo I), pelo que o pressuposto é confirmado.

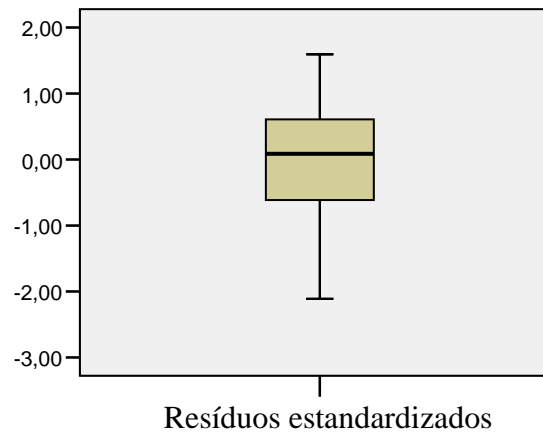
Figura 16: Gráfico da Normalidade dos resíduos (variável dependente - Desempenho Tarefa)



Análise de Outliers

A análise da figura 17 permite-nos observar a inexistência de *outliers* pelo que se confirma o pressuposto.

Figura 17: Caixa de bigodes dos resíduos estandardizados



Multicolinearity

Analizamos a intensidade da multicolinearity através das correlações entre as variáveis independentes, da tolerância e VIF, e condição *Index* proporção da variância.

A análise de correlações entre as variáveis independentes confirma-se na hipótese 2a pois estamos a estudar as mesmas variáveis (independentes) A partir da tabela 12 (anexo I) verificamos que não existe multicolinearity uma vez que as correlações entre as variáveis independentes são inferiores a .9 (Pestana e Gageiro, 2005).

Confirmamos a inexistência de multicolinearity na tabela 17 (anexo I) uma vez que a os valores para a tolerância não são inferiores a .2 e os valores de VIF não são superiores a 10.

Tabela 17: Tolerância das variáveis independentes em estudo

	Tolerância	VIF
Compreensão das Emoções próprias	.47	2,14
Auto-Controlo perante Críticas	.67	1,49
Empatia	.65	1,54
Auto-Encorajamento	.62	1,61
Compreensão das Emoções outros	.31	3,20
Auto-Controlo Emocional	.49	2,03

Através da tabela 18, verificamos que a condição *index* apresenta valores superiores a 30, no entanto nenhum componente contribui substancialmente em 90% ou mais, para a variância de uma ou duas variáveis, pelo que confirmamos a não multicolinearity (Pestana e Gageiro, 2005).

Uma vez que se cumprem todos os pressupostos iremos seguir com a análise da regressão linear múltipla.

Tabela 18: Análise da proporção de variância e da condição “*index*”

Dimensão	Valor próprio	Condição <i>Index</i>	IE (col) CEP	IE (col) ACC	IE (col) EM	IE (col) AE	IE (col) CEO	IE (col) ACE
1	6,92	1,00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
2	.04	12,65	.00	.00	.04	.00	.00	.43
3	.01	26,63	.22	.00	.01	.65	.00	.00
4	.01	28,28	.23	.22	.08	.12	.07	.26
5	.01	30,63	.06	.63	.24	.02	.02	.16
6	.00	37,22	.03	.08	.19	.02	.15	.00
7	.00	51,80	.46	.07	.45	.19	.76	.14

Regressão linear múltipla (Hipótese 2b)

Recorremos à análise da regressão linear múltipla, no sentido de explorar o contributo de cada variável independente (Compreensão das Emoções Próprias, Auto-Controlo perante Críticas, Empatia, Auto-Encorajamento, Compreensão da Emoções dos Outros), na variação do Desempenho da Tarefa.

Tabela 19: Resultados da análise da regressão linear múltipla para a hipótese 2b

Dimensões	Beta	T	Sig.
Compreensão das Emoções próprias	-.32	-2,38	.02
Auto-Controlo perante Críticas	-.19	-1,57	.13
Empatia	.05	.37	.71
Auto-Encorajamento	.36	3,26	.00
Compreensão das Emoções outros	.43	2,42	.02
Auto-Controlo Emocional	.01	.16	.87
$R^2 = .52$; $R^2a = .43$; $F(5,9)$, $p = .00$			

Através da tabela 19 (anexo I), verifica-se que o R^2a (coeficiente de determinação múltiplo ajustado) que quantifica a proporção da variabilidade total da variável dependente que é explicada pelo modelo, é de .43, ou seja, cerca de 43% da variabilidade total na variável dependente (Desempenho Global) é explicada pelas variáveis independentes em estudo. Observa-se que o valor de $F=5,9$ têm uma estatística de teste com um $p\text{-value}=.00$ o que

demonstra que o modelo em estudo é significativo ($\alpha=.01$). Deste modo o modelo ajustado em estudo é definido pela seguinte equação:

$$DT = -.32 (CEP) - .19 (ACC) + .05 (EM) + .36 (AE) + .43 (CEO) + .01 (ACE)$$

Verifica-se que para um $\alpha=.05$ as variáveis independentes Auto-Encorajamento e Compreensão das Emoções dos Outros contribuem para a explicação do Desempenho da Tarefa.

Após efectuada a análise da correlação linear e da regressão linear múltipla podemos concluir que a hipótese 2b se confirma.

Hipótese 2c: Existe uma relação positiva entre a IE dos colaboradores e os CCO's.

A análise do coeficiente *R de Pearson* traduz uma correlação entre CCO's e a IE de .18, contudo, não significativa. No entanto iremos verificar a existência de possíveis correlações entre os CCO's e as dimensões da IE (tabela 20 anexo H).

Tabela 20: Correlações entre as dimensões das variáveis IE e CCO's (coeficiente *R de Pearson*)

		IE (col) CEP	IE (col) ACC	IE (col) EM	IE (col) AE	IE (col) CEO	IE (col) ACE
CCO	Correlação	n.s	n.s	n.s	.40**	n.s	.36*

* Nível de significância $p < 0,05$

** Nível de significância $p < 0,01$

(n.s.) não significativo

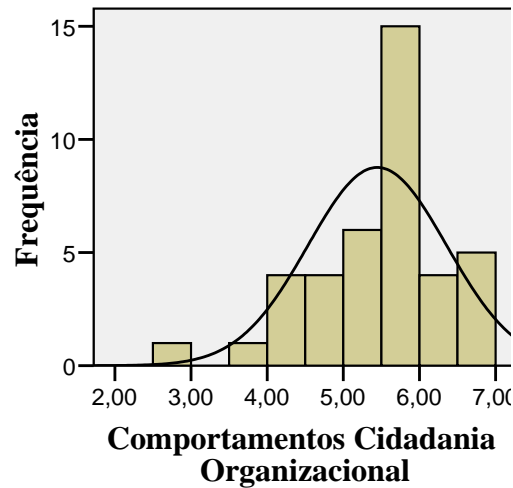
A tabela 20 revela-nos a existência de uma correlação moderada entre os CCO's e o Auto-Encorajamento e uma correlação baixa entre os CCO's e o Auto-Controlo perante Críticas. Tendo em conta estes resultados decidimos prosseguir com a análise da regressão linear múltipla.

Pressupostos da regressão linear múltipla (Hipótese 2c)

Normalidade

Através da análise da figura 18 verifica-se uma aproximação da variável CCO à normalidade. Contudo a análise do teste não-paramétrico *Kolmogorov-Smirnov* não corrobora a normalidade pois apresenta um $\alpha=.02$ (anexo G).

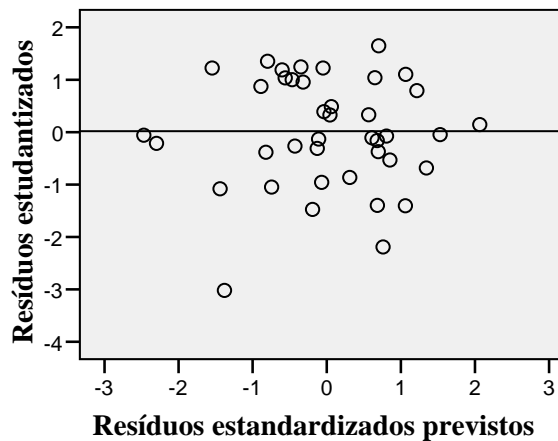
Figura 18: Distribuição da variável dependente (CCO)



Homocedasticidade

Observando a figura 19 verifica-se que a distribuição dos pontos em relação á linha não apresenta um padrão claro. Deste modo, confirma-se o pressuposto da homocedasticidade.

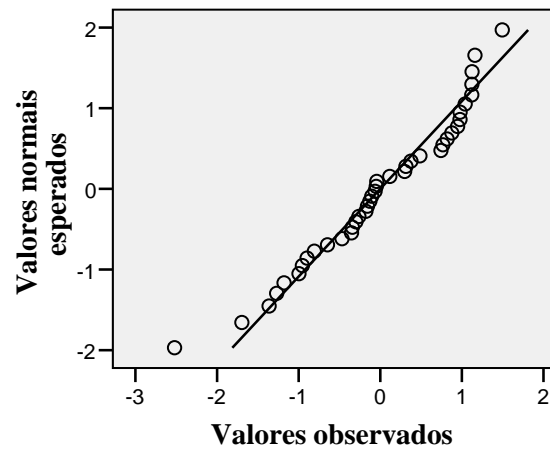
Figura 19: Gráfico da Homogeneidade das variâncias dos resíduos (variável dependente-CCO)



Normalidade dos resíduos

Através da figura 20, observa-se que os resíduos estandardizados distribuem-se mais ao menos segundo o eixo representativo da distribuição normal. A análise do teste não-paramétrico *Kolmogorov-Smirnov* para os resíduos estandardizados (anexo I) confirma que a variável dependente CCO segue distribuição normal ($\alpha=.19$). Deste modo, confirma-se o pressuposto.

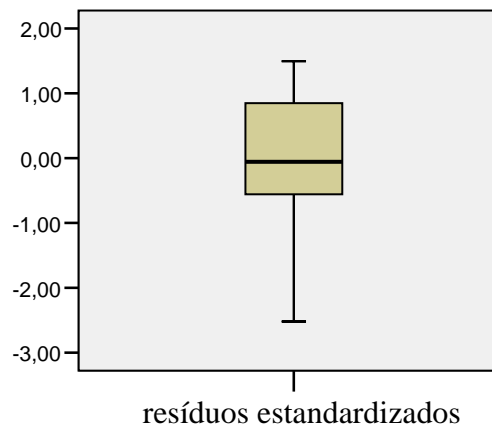
Figura 20: Gráfico da Normalidade dos resíduos (variável dependente - CCO)



Análise de outliers

A análise dos outliers não nos dá conta de nenhum caso, pelo que se cumpre este pressuposto (figura 21).

Figura 21: Caixa de bigodes dos resíduos estandardizados



Multicolineariedade

Mais uma vez, podemos confirmar a análise de correlações entre as variáveis independentes na hipótese 2a já que as variáveis aqui em estudo são as mesmas. A tabela 12 (anexo I) permite-nos verificar que não existe multicolineariedade uma vez que as correlações entre as variáveis independentes são inferiores a .9 (Pestana e Gageiro, 2005).

Consultando a tabela 21 (anexo I) verificamos que não existem valores de tolerância inferiores a .2, nem valores de VIF superiores a 10, pelo que se confirma inexistência de multicolineariedade.

Tabela 21: Tolerância das variáveis independentes em estudo

	Tolerância	VIF
Compreensão das Emoções próprias	.47	2,14
Auto-Controlo perante Críticas	.67	1,49
Empatia	.65	1,54
Auto-Encorajamento	.62	1,61
Compreensão das Emoções outros	.31	3,20
Auto-Controlo Emocional	.49	2,03

A tabela 22 (anexo I) permite-nos verificar que a condição *índice* apresenta valores superiores a 30, contudo nenhum componente contribui substancialmente em 90% ou mais, para a variância de uma ou duas variáveis, pelo que confirmamos a não multicolineariedade (Pestana e Gageiro, 2005).

Tabela 22: Análise da proporção de variância e da condição “índice”

Dimensão	Valor próprio	Condição Índice	IE (col) CEP	IE (col) ACC	IE (col) EM	IE (col) AE	IE (col) CEO	IE (col) ACE
1	6,92	1,00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
2	.04	12,65	.00	.00	.04	.00	.00	.43
3	.01	26,63	.22	.00	.01	.65	.00	.00
4	.01	28,28	.23	.22	.08	.12	.07	.26
5	.01	30,63	.06	.63	.24	.02	.02	.16
6	.00	37,22	.03	.08	.19	.02	.15	.00
7	.00	51,80	.46	.07	.45	.19	.76	.14

Após analisados os pressupostos optou-se por analisar a hipótese 2c a partir da técnica da regressão linear múltipla.

Regressão linear múltipla (Hipótese 2c)

Através da análise da regressão linear múltipla conseguimos explorar o contributo de cada variável independente (Compreensão das Emoções Próprias, Auto-Controlo perante Críticas, Empatia, Auto-Encorajamento, Compreensão da Emoções dos Outros), na variação da variável Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Tabela 23: Resultados da análise da regressão linear múltipla para a hipótese 2c

Dimensões	Beta	T	Sig.
Compreensão das Emoções próprias	-.67	-2,69	.01
Auto-Controlo perante Críticas	-.12	-.54	.60
Empatia	.00	.02	.98
Auto-Encorajamento	.45	2,18	.04
Compreensão das Emoções outros	.20	.62	.54
Auto-Controlo Emocional	.35	2,25	.03
$R^2 = .39$; $R^2a = .28$; $F(3,56)$, $p = .01$			

A análise da tabela 23 (anexo I), permite-nos verificar que o R^2a (coeficiente de determinação múltiplo ajustado) que quantifica a proporção da variabilidade total da variável dependente que é explicada pelo modelo, é de .28, ou seja, cerca de 28% da variabilidade total na variável dependente (Desempenho Global) é explicada pelas variáveis independentes em estudo. Observa-se que o valor de $F=3,56$ têm uma estatística de teste com um $p\text{-value}=.01$ o que demonstra que o modelo em estudo é significativo ($\alpha=.05$).

Deste modo, o modelo ajustado em estudo é definido pela seguinte equação:

$$CCO = -.67 (CEP) - .12 (ACC) + .00 (EM) + .45 (AE) + .20 (CEO) + .35 (ACE)$$

Verifica-se que para um $\alpha=.05$ as variáveis independentes Compreensão das Emoções Próprias, Auto-Encorajamento e Auto-controlo emocional contribuem para a explicação dos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

O estudo desta hipótese revela-se assim confirmatório.

Hipótese 3: A Liderança Transformacional (hetero-percebida) relaciona-se positivamente com o desempenho extra-papel (CCO).

Analisando o coeficiente *R de Pearson* entre a Liderança Transformacional e os CCO's encontra-se uma correlação não significativa de .27. Deste modo, decidiu-se verificar relações existentes entre os CCO's e os factores da Liderança Transformacional.

Na tabela 24 (anexo H) verificámos a existência de duas correlações baixas entre os CCO's e as dimensões Influência Idealizada Atributo (.36) e Estimulação Intelectual (.32), bem como, uma correlação moderada entre os CCO's a dimensão Motivação Inspiracional (.41).

Tabela 24: Correlações entre as dimensões das variáveis Liderança Transformacional e CCO's (coeficiente *R de Pearson*)

		LTF (col) IIA	LTF (col) IIC	LTF (col) MI	LTF (col) EI	LTF (col) CI
CCO	correlação	.36*	n.s	.41**	.32*	n.s

* Nível de significância $p < 0,05$

** Nível de significância $p < 0,01$

(n.s.) não significativo

Pressupostos da Regressão Linear (Hipótese 3)

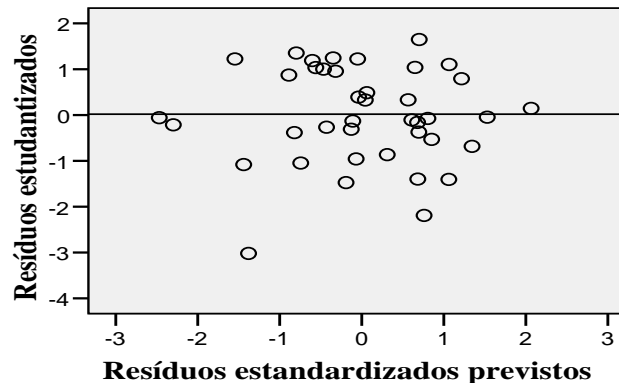
Normalidade

Na hipótese anterior confirmamos que a variável dependente CCO segue distribuição normal.

Homocedasticidade

Analisando a figura 22 podemos observar que o padrão de distribuição dos pontos em relação á linha não apresenta um padrão claro, pelo que se confirma o pressuposto da homocedasticidade.

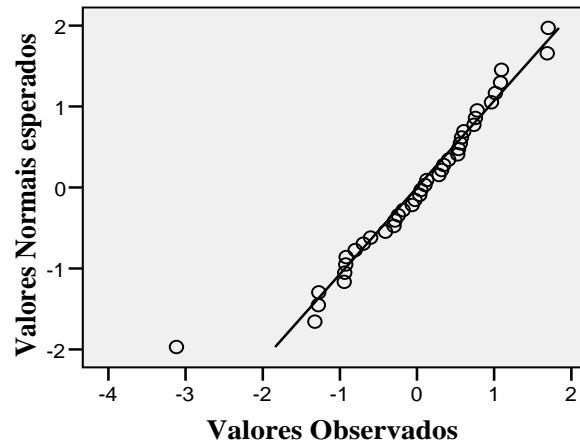
Figura 22: Gráfico da Homogeneidade das variâncias dos resíduos (variável dependente - CCO)



Normalidade dos Resíduos

Observando a figura 23 verificamos que os resíduos estandarizados distribuem-se mais ao menos segundo o eixo representativo da distribuição normal. A análise do teste não-paramétrico *Kolmogorov-Smirnov* para os resíduos estandarizados (anexo I) confirma que a variável dependente CCO segue distribuição normal ($\alpha=.2$), ou seja, confirma-se o pressuposto.

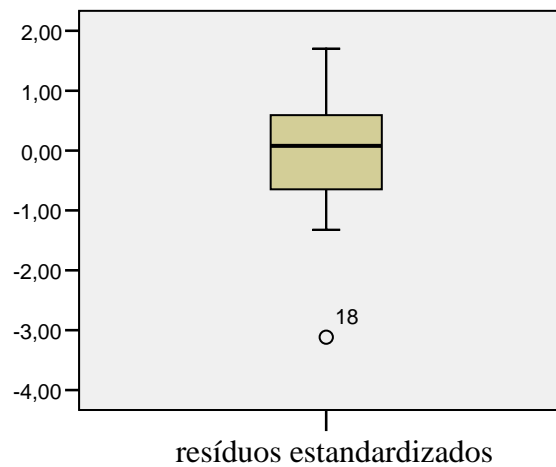
Figura 23: Gráfico da Normalidade dos resíduos (variável dependente - CCO)



Análise de outliers

A análise de outliers dá-nos conta da existência de um caso, no entanto, decidiu-se por não retirá-lo já que estamos a lidar com uma amostra reduzida (N=40)

Figura 24: Caixa de bigodes dos resíduos estandardizados



Multicolineariedade

A tabela 25 (anexo I) representa as correlações entre as variáveis independentes verificando-se, a não existência de multicolineariedade uma vez que as correlações entre as variáveis independentes são inferiores a .9 (Pestana e Gageiro, 2005).

Tabela 25: Matriz de correlação entre as variáveis independentes

	LTF (col) IIC	LTF (col) MI	LTF (col) EI	LTF (col) CI
LTF (col) IIA	.55**	.67**	.53**	.66**
LTF (col) IIC		.34*	.45**	.50**
LTF (col) MI			.40*	.76**
LTF (col) EI				.38*

Analisando a tabela 26 (anexo I) verificamos que não existem valores de tolerância inferiores a .2, nem valores de VIF superiores a 10, podendo-se confirmar a inexistência de multicolineariedade.

Tabela 26: Tolerância das variáveis independentes em estudo

	Tolerância	VIF
Influência Idealizada (Atributo)	.39	2,58
Influência Idealizada (Comportamento)	.60	1,67
Motivação Inspiracional	.35	2,88
Estimulação Intelectual	.67	1,48
Consideração Individualizada	.34	2,90

A tabela 27 (anexo I) permite-nos verificar que a condição *index* apresenta valores superiores a 30, no entanto, nenhum componente contribui substancialmente em 90% ou mais, para a variância de uma ou duas variáveis, pelo que se confirma a não multicolineariedade (Pestana e Gageiro, 2005).

Tabela 27: Análise da proporção de variância e da condição “*index*”

Dimensão	Valor próprio	Condição <i>Index</i>	LTF (col) IIA	LTF (col) IIC	LTF (col) MI	LTF (col) EI	LTF (col) CI
1	5,96	1,00	.00	.00	.00	.00	.00
2	.02	19,66	.00	.40	.19	.01	.03
3	.01	22,61	.00	.36	.04	.11	.02
4	.01	33,98	.03	.01	.06	.52	.18
5	.00	40,24	.87	.02	.03	.27	.14
6	.00	43,06	.10	.21	.68	.09	.64

Uma vez analisados os pressupostos optou-se por prosseguir com a análise da regressão linear para hipótese 3.

Regressão linear múltipla (Hipótese 3)

A técnica da regressão linear múltipla permite-nos explorar o contributo de cada variável independente (Influência Idealizada-Atributo, Influência Idealizada-Comportamento, Motivação Inspiracional, Estimulação Intelectual, Consideração Individualizada), na variação da variável Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Tabela 28: Resultados da análise da regressão linear múltipla para a hipótese 3

Dimensões	Beta	T	Sig.
Influência Idealizada (Atributo)	.36	1,10	.28
Influência Idealizada (Comportamento)	- .15	- .79	.44
Motivação Inspiracional	.60	2,26	.03
Estimulação Intelectual	.32	1,12	.27
Consideração Individualizada	- .59	-1,80	.08
<i>R²= .30 ; R^{2a}= .20 ; F(2,98), p=.03</i>			

A partir da tabela 28 (anexo I), verificamos que o R^2a (coeficiente de determinação múltiplo ajustado) que quantifica a proporção da variabilidade total da variável dependente que é explicada pelo modelo, é de .20, ou seja, cerca de 20% da variabilidade total na variável dependente (Desempenho Global) é explicada pelas variáveis independentes em estudo. Observa-se que o valor de $F=3,56$ têm uma estatística de teste com um $p\text{-value}=.03$ o que demonstra que o modelo em estudo é significativo ($\alpha=.05$). Deste modo, o modelo ajustado em estudo é definido pela seguinte equação:

$$CCO = .36 (IIA) - .15 (IIC) + .60 (MI) + .32 (EI) - .59 (CI)$$

Verifica-se que para um $\alpha=.05$ a variável independente Motivação Inspiracional contribui para a explicação dos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

A análise da correlação linear e da regressão linear múltipla permite-nos confirmar a hipótese 3.

A análise das hipóteses em estudo revelou resultados satisfatórios que serão expostos na secção seguinte, a discussão.

DISCUSSÃO

O objectivo deste estudo era essencialmente encontrar relações entre as variáveis IE, Liderança e Desempenho. Os resultados foram bastante satisfatórios na medida em que provam a existência de relação entre as várias variáveis. Neste capítulo, iremos descrever e reflectir sobre os resultados anteriormente analisados, tendo em conta as hipóteses previamente formuladas.

Inteligência Emocional e Liderança

A primeira hipótese (1a) em investigação propunha a existência de uma relação entre a IE e a Liderança Transformacional não tendo sido encontrada correlação significativa. No entanto, observando a hipótese 1b, na qual se equaciona a possibilidade de relação entre as dimensões da IE e da Liderança Transformacional, encontram-se algumas relações entre as dimensões da IE dos líderes e da Liderança Transformacional (apenas percepção dos colaboradores). Nomeadamente, correlações entre as dimensões Estimulação Intelectual e Compreensão das Emoções Próprias (.79), Estimulação Intelectual e Auto-Encorajamento (.63) e também entre as dimensões Consciência Individualizada e Auto-Controlo Emocional (.74).

De facto, vários autores referem que as componentes da IE estão intimamente ligadas às componentes da Liderança Transformacional (Goleman, 1995; Sosik et al., 1999; Mandell et al., 2003; Barbuto et al., 2006). Sosik et al. (1999) consideram que as líderes emocionalmente inteligentes, tendem a estabelecer uma atenção individual com os outros, bem como, uma Estimulação Intelectual com vista a motivar os seus seguidores. Tais comportamentos são consistentes com um estilo de Liderança Transformacional, sendo que a própria Estimulação Intelectual é uma das suas grandes componentes.

Partindo do pressuposto de que o estilo de Liderança Transformacional é o mais eficaz (Bass, 1997), e que este está estreitamente relacionado com a IE (Goleman et al., 2002), equacionou-se a hipótese (1c) de o estilo de Liderança Transaccional estar negativamente correlacionado com a IE.

A análise desta hipótese apenas foi confirmada parcialmente por revelar a existência de uma correlação alta (-.74) entre as dimensões Gestão por Excepção Passiva e Empatia. Esta relação negativa faz sentido, pois na Gestão por Excepção Passiva, o líder toma acções correctivas quando ocorrem problemas (Bass, 1985), não havendo qualquer relação de

empatia para com os subordinados. O líder apenas reconhece e explica quais as acções que devem ser feitas pelos subordinados, de forma a atingir resultados não criando com estes uma relação de confiança, tal como é sugerido pelo estilo de Liderança Transformacional (Bass, 1985).

O estudo da relação entre a IE e a Liderança pode ser um bom preditor para o sucesso organizacional. Segundo Goleman et al. (2002) as competências técnicas e cognitivas dos líderes assumem importância na sua eficácia, mas o principal factor será realmente a IE. O autor considera que a IE está no cerne de uma boa liderança. Estas considerações fazem-nos reflectir sobre a importância de desenvolver mais investigações nesta área. De facto, conseguimos encontrar correlações fortes entre as duas variáveis, no entanto, é de referir que este estudo foi realizado apenas para uma amostra de 10 líderes, o que limita o alargamento dos resultados para a população.

Inteligência Emocional e Desempenho

Nesta hipótese (2a, 2b e 2c) sugere-se a existência de relação entre o Desempenho Global, Intra-Tarefa e Extra-tarefa com a IE. As hipóteses foram confirmadas já que foram encontradas correlações entre todas as variáveis em estudo. De salientar o facto de estarmos a analisar o Desempenho a partir da avaliação que o líder faz dos seus colaboradores, reduzindo deste modo, erros resultantes da auto-avaliação.

Em primeiro lugar, na hipótese 2a propõe-se a existência de relação entre a IE e o Desempenho Global. A análise da regressão linear múltipla confirma esta hipótese, sendo que destacam-se duas dimensões por contribuírem para a explicação do Desempenho Global: o Auto-Encorajamento (contribuí 46%) e a Compreensão das Emoções dos Outros (contribuí 71%).

A hipótese 2b equaciona a relação entre IE e Desempenho da Tarefa. É possível confirmar esta relação através da análise da regressão linear múltipla. Podemos igualmente verificar que, mais uma vez, a componente Auto-Encorajamento contribui em 36% para a explicação do Desempenho da Tarefa e que a componente Compreensão das Emoções dos Outros também contribuí em 43% para a explicação do Desempenho da Tarefa.

A relação entre a IE e os CCO's proposta na hipótese 2c foi igualmente confirmada. A análise da regressão linear múltipla permite realçar a existência de duas dimensões da IE, que contribuem para a explicação dos CCO's, nomeadamente Auto-Encorajamento que contribui em 45% e o Auto-Controlo Emocional contribui em 35%.

A confirmação da relação entre a IE e Desempenho, a qualquer nível vai de encontro á teoria de vários autores (Goleman, 1995; Law et al., 2004).

Goleman (1995) considera que a reunião das capacidades racionais com as capacidades emocionais leva a elevados níveis de desempenho. O autor sugere, que as pessoas mais bem sucedidas, quer em termos pessoais, quer profissionais são dotados de um nível elevado de IE. Law et al. (2004) consideram que a IE ajuda a cultivar trocas e interacções positivas dentro da organização facilitando o desempenho dos empregados.

Destaca-se também a dimensão Auto-Encorajamento na relação com o Desempenho a vários níveis. Podemos relacionar esta dimensão com um dos componentes da teoria de Mayer et al. (1997) que se traduz na capacidade para analisar e compreender a informação emocional e o uso do conhecimento emocional. Isto é, pessoas emocionalmente inteligentes tendem a motivar-se a si próprias para que tenham sucesso a vários níveis na sua vida e isso reflecte-se no seu desempenho.

De referir também, a contribuição da dimensão Auto-Controlo Emocional na explicação dos CCO's, já que se reflecte nas relações existentes dentro da organização. Uma pessoa com controlo emocional tende a evitar conflitos ou atritos, o que por si só também reflecte um tipo de CCO, ou seja, um comportamento arbitrário que contribui para o sucesso da organização.

Liderança e Desempenho

Com a última hipótese pretende-se explorar a relação entre o estilo de Liderança Transformacional, e os CCO's. Também esta relação foi confirmada através da regressão linear múltipla sendo que neste caso 3 das 5 dimensões da Liderança Transformacional contribuem para a explicação dos CCO's. A dimensão Influência Idealizada (Atributo) contribuí em 36%, a dimensão Estimulação Intelectual contribui em 32% e a dimensão Motivação Inspiracional que contribui em 60%.

Esta confirmação vai de encontro a teoria da Liderança Transformacional de Bass (1985) na qual confirma ao efeito sobre os seguidores, ou seja, estes admiram o seu líder, sentindo-se motivados a executar tarefas extra-papel. O líder promove o nosso nível de conscienciosidade acerca da importância de desenvolver resultados e os meios para chegar aos resultados. Influência os subordinados a passar por cima dos seus próprios interesses em prol da equipa ou da organização (Bass, 1985).

Tais comportamentos vão de encontro aos CCO's. Organ (1997) definiu os CCO como comportamentos individuais arbitrários, que não são directamente definidos pelo sistema de recompensas formal, mas que no seu conjunto, contribuem para um funcionamento organizacional.

De salientar, que a dimensão Motivação Inspiracional é a que mais explica os CCO o que vai de encontro à teoria de Bass (2003). O líder comporta-se de forma a motivar os que estão à sua volta atribuindo significado ao seu trabalho. O espírito individual e de equipa é evidenciado, bem como, o optimismo e o entusiasmo. Desta forma, o líder encoraja os seus seguidores a visionar por si próprios, um futuro atractivo.

Em suma, as hipóteses propostas nesta investigação, permitiram provar a relação existente entre as três variáveis em estudo.

CONCLUSÃO

Era objectivo deste estudo explorar as relações existentes entre a IE, a Liderança Transformacional e o Desempenho, relações estas que foram equacionadas por diversos autores anteriormente. Os resultados obtidos revelaram que as hipóteses em estudo se confirmam.

O facto se ter usado medidas de hetero-avaliação para a Liderança Transformacional e para o Desempenho permite-nos diminuir erros que incorrem da aplicação dos testes de auto-avaliação. Por outro lado, a aplicação da medida de auto-avaliação IE poderá igualmente fazer-nos incorrer no erro da desejabilidade social.

Podemos considerar o estudo da IE como ambicioso já que é um tema controverso, sobre o qual alguns autores apontam problemas, nomeadamente de validade das suas medidas.

Todavia, a relação entre Liderança Transformacional e a IE do líder foi mais uma vez aqui explorada tendo-se encontrado correlação entre algumas das suas dimensões (mas apenas a partir da percepção que o colaborador têm do seu líder). Torna-se cada vez mais importante explorar esta relação, na medida em que as duas variáveis aliadas poderão prever o sucesso organizacional. É necessário salientar também, que este estudo embora seja confirmatório dessa relação, poderá considerar-se um pouco limitado pois apenas conseguimos resultados de uma amostra de 10 líderes. Assim sendo, é necessário ter cautela ao partir do pressuposto que estes dados se estendem à população.

Encontra-se também relação entre o Desempenho e a IE, o que já era de esperar, tendo em conta estudos anteriormente realizados. A Liderança Transformacional e os CCO's revelam-se também neste estudo fortemente ligados. Estas relações permitem-nos partir do pressuposto que as três variáveis estão ligadas entre si. Em suma, líderes emocionalmente inteligentes são normalmente transformacionais e a Liderança Transformacional relaciona-se com o Desempenho, estando este também relacionado com a IE dos colaboradores.

Por fim, é importante realçar que a grande limitação deste estudo é o facto de estarmos a lidar como uma amostra reduzida (10 líderes e 40 colaboradores), assim sendo, é preciso salientar a necessidade de se realizar estudos mais diversificados (em várias amostras) que permitam explorar a relação entre estas três variáveis.

Referências Bibliográficas

- Abrahams (2007). Emotional Intelligence and Army Leadership: Give it to me straight! Military Review 87, (2), 86-93
- Afonso, C. (2008). A Liderança e a Inteligência Emocional, Que Efeitos No Desempenho?? (Dissertação de Mestrado em Psicologia Organizacional). Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Barbuto Jr., J.E., Burbach, M.E. (2006) The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. The Journal of Social Psychology, 146, (1), 51-64
- Bass, B.M., (1985) Leadership: Good, Better, Best. Organizational Dynamics, 13, (3), 26-40
- Bass, B.M, Avolio, B.J, Goodheim, L. (1987) Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the Worl-Class Level. Journal of Management, 13, (1), 7-19
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. & Berson, Y. (2003) Predicting Unit by Assessing Transformational and Transaccional Leadership. Journal of Applied Psychology, 88, (2), 207-208
- Bass, B.M., Avolio, B.J. & Jung, D.I (1999) Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organisational Psychology, 72, 441-462
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J.(1997) Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Researcher. Human Performance, 10, (2), 99-109
- Brackett, M., Rivers, S. & Shiffeman, S. (2006). Relating Emotional Abilities to Social Functioning: A Comparison of Self-Report and Performance Measures of Emotional Intelligence. Journal of Personality and Social Psychology Copyright , 91, (4), 780–795.
- Brown, F.W. & Moshavi A. D. (2005). Transformational leadership and emotional intelligence: a potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. Journal of Organizational Behavior, (26) 867-871
- Bryman, A. (1992). Charisma and Leadership in Organizations. Newbury Park: Sage Publications.
- Bryman,A. & Cramer,D. (2001). Análise de Dados em Ciências Sociais: Introdução às Técnicas utilizando o SPSS para Windows. Oeiras: Celta Editora.
- Caruso, R., Mayer, D. & Salovey, P. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. Journal of Personality Assessment, 79, (2), 306-320.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2005). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. (4ª edição). Lisboa: Editora RH.

- Daus, C. & Ashkanasy, N (2003). Will the Real Emotional Intelligence Please Stand Up? On Deconstructing the Emotional Intelligence "Debate" <http://siop.org/tip/Oct03/16daus.htm> (16 de Outubro, 2007)
- Davies, M., Stankov, L. & Roberts, R. (1998). Emotional Intelligence: In search of an elusive construct. Journal of personality and Social Psychology, 75, (4), 989-1013
- D'Oliveira, T. (2002) Teses e dissertações, recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos. Lisboa: RH editora.
- Emmerling, R. & Goleman, D. (2003). Emotional intelligence: issues and common misunderstandings. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. (www.eiconsortium.org)
- Fielder, F.E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: a review of empirical findings. Psychological Bulletin, 76, (2), 128-148
- Fielder, F. E. (1972). Predicting the effects of leadership training and experience from the contingency model. Journal of Applied Psychology, 56, (2), 114-119
- Fielder, F.E. (1986). The Contribution of Cognitive Resources and Behavior to Leadership Performance. C.F Graumann and S. Moscovici
- Goleman, D. (1997). Inteligência emocional. Local: desconhecido. Editora: Temas e Debates.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? Harvard Business Review, 76, (6), 93-102
- Goleman, D. (1999). Trabalhar com inteligência emocional. Braga: Temas e Debates
- Goleman, D., Boyatzis, R., Mckee, A., (2002). Os novos líderes. Inteligência emocional nas organizações. Lisboa: Gradiva-Publicações.
- Gomes, J., Pina e Cunha, M. & Rego, A. (2006). Comportamento Organizacional e Gestão. 21 Temas e debates para o século XXI. Lisboa: Editora RH.
- Hein, S. (2003) 'Emotional Intelligence Tests', EQ Institute, URL: [On-line]. Disponível: <http://www.eqi.org/eitests.htm/> (29 Fevereiro, 2007).
- Hill, M. & Hill, A. (2002). Investigação por questionário, (2ª Ed.). Ed. Sílabo: Lisboa.
- Kets de Vries, M.F.R. (1998) A Mística da Liderança. Comportamento Organizacional e Gestão, 4, (1), 97-116
- Law, K., Wong, C. & Song, L. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potencial utility for management studies. Journal of Applied Psychology, 89, (3), 483-496.
- Locke, E.A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. Journal of Organizacional Behaviour, 26, 425-431

- Lynch, P.; Eisenberg, R.; Armeli, S. (1999). Perceived Organizational Support: Inferior versus superior performance by worry employees. Journal of Applied Psychology, 84, (4), 467-483
- Mandell, B. & Pherwani S. (2003). Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. Journal of Business and Psychology, (17), 3, 387-404
- Mayer, J. (2001). Emotion, Intelligence, and Emotional Intelligence. In Joseph P Fargas (Ed.) Lawrence Erlbaum associates, Affect and social cognition (pp 410-430). New Jersey.: Lawrence Erlbaum associates
- Mackenzie, S., Podsakoff, P. & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behaviour on evaluations of salesperson performance. Journal of marketing 57 70-80
- Mayer, J., Salovey, P., Caruso, D. & Sitarenios, G. (2001). Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. Emotion, 1,(3), 232-242
- Mayer, J., Salovey, P. & Caruso, D. (2004). Emotional intelligence: Theory, Findings, and implications. Psychological Inquiry, 15, (3), 197-215.
- Motowidlo, S.J & Scotter, J.R.V. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. Journal of Applied Psychology, 79, (4), 475-480
- Organ, D.W. (1997) Organizational Citizenship Behavior: It`s Construct Clean-Up Time. Human Performance, 10, (2), 85-97
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais- a complementaridade do SPSS*, 4ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., Pina e Cunha, M. (2003). A essência da liderança: mudança, resultados, integridade. Lisboa: Editora RH.
- Rego, A. e Fernandes, C. (2005). Inteligência emocional: contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. Edições Colibri, Lisboa, 19, (1-2), 139-167
- Reisel, W., Chia, S.L., Mololes, C. & Slocum, J. (2007). The effects of job insecurity on satisfaction and perceived organizational performance. Journal of Leadership & Organizational Studies 14, (2), 106-111
- Roberts, R., Mathews, G. & Zeidner, M. (2001). Does emotional intelligence meet traditional for an intelligence? Some new data and conclusions. Emotion, 1, (3), 196-231
- Roberts, R., Shulze, R., O'Brian, K., MacCann, C., Reid, J., Maul, A.(2006). Exploring the validity of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) with established emotions measures. American Psychological Assn 6,(4), 663-669
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Portugal: McGraw-Hill.

- Salovey, P., Mayer, D., Goldman, S., Turvey, C., & Palfai, T. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. In J. W. Pennebaker (Ed.) Emotion, disclosure, and health 125-154. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Seltzer, J. & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership: Beyond initiation and consideration. Journal of Management, 16, 693-703
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. Canadian Journal of Educational Administration and Policy, 54.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: survey of literature. Journal of Psychology, 25, 35-71.
- Stogdill, R.M.; Shartle, L.C. (1948) Methods for Determining Patterns of Leadership Behavior in Relation to Organization Structure and Objectives. Journal of Applied Psychology 32, (3), 286-291
- Svyantek, J., Goodman, S., Bernal, D. (2003). Expanding the performance domain: who says nice guys finish last? The International Journal of Organizational Analysis, 2, 137-152
- Wakeman, C. (2006). Emotional Intelligence: Testing, measurement and analysis. Research in education, 75, 71-93
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A review of theory and Research. Journal of Management, 15, (2), 251-289
- Yukl, G. (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8, (1), 33-48

ANEXOS

ANEXO A

Questionário colaborador

(Auto-avaliação da IE e hetero-avaliação da liderança)

	1	2	3	4	5	6	7
Evita tomar decisões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faz com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sugere novas alternativas e maneiras de realizar e completar as actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demora para responder a questões urgentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expressa confiança de que as metas serão alcançadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faz com que os outros façam mais do que o esperado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É capaz de representar o seu grupo perante níveis hierárquicos superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalha com os outros de maneira satisfatória	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eleva o desejo dos outros de obter sucesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foca a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É eficaz em atender as necessidades da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estimula a vontade dos outros em tentar com maior afinco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lidera um grupo que é eficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muito obrigado pela sua participação!

ANEXO B

Questionário líder

(Auto-avaliação da IE, auto-avaliação da Liderança e hetero-avaliação do desempenho)

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

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Totalmente em desacordo	Discordo	Discordo moderadamente	Nem concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo totalmente

	1	2	3	4	5	6	7
A quantidade global de trabalho que realiza é elevada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A qualidade global do trabalho que realiza é elevada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O seu desempenho global no trabalho é elevado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muito obrigado pela sua participação!

ANEXO C
(Dimensões questionários)

Escala Inteligência Emocional

Dimensões	Itens
Compreensão das Emoções Próprias	1, 10, 16, 20, 23
Auto-Controlo Perante as Críticas	2*, 8*, 13*, 15*, 21*
Empatia	3, 5*, 7, 9
Auto-Encorajamento	14, 19, 22
Compreensão das Emoções dos Outros	11, 17, 18
Auto-Controlo Emocional	4, 6, 12

* itens invertidos

Escala Liderança

Dimensões	Itens
Influência Idealizada (Atributo)	9, 17, 20, 24
Influência Idealizada (Comportamento)	5, 13, 22, 33
Motivação Inspiracional	8, 12, 25, 35
Estimulação Intelectual	2, 7, 29, 31
Consideração Individualizada	14, 18, 28, 30
Reforço Contingente	1, 10, 15, 34
Gestão por Excepção activa	42, 21, 23, 26
Gestão por excepção passiva	3, 11, 16, 19
Laissez-Faire	4, 6, 27, 32
Esforço Extra	38, 41, 44
Eficácia	36, 39, 43, 45
Satisfação	37, 40

Escala Desempenho

Dimensões	Itens
Desempenho Intra-tarefa	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
Desempenho Extra-papel (CCO)	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16

Escala Desempenho Global

Dimensão	Itens
Desempenho Global	1, 2, 3

ANEXO D
(Fidelidades - estrutura teórica)

*Escala Inteligência Emocional***Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,862	23

Compreensão Emoções Próprias

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,920	,920	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ie1c	23,53	8,922	,797	,640	,902
ie10c	23,35	7,823	,848	,726	,892
ie16c	23,35	10,028	,656	,460	,928
ie20c	23,35	8,541	,818	,747	,897

ie23c	23,42	7,994	,874	,805	,885
-------	-------	-------	------	------	------

Auto-Controlo perante Críticas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,503	,550	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ie2cr	23,15	8,285	,306	,333	,432
ie8cr	23,10	8,451	,204	,105	,492
ie13cr	23,60	8,400	,062	,183	,625
ie15cr	23,23	6,794	,510	,293	,286
ie21cr	23,13	7,907	,429	,231	,368

Empatia

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded(a)	0	,0

Total	40	100,0
-------	----	-------

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,515	,592	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ie3c	17,78	4,743	,401	,370	,390
ie7c	17,90	5,887	,134	,417	,554
ie9c	18,93	3,712	,637	,411	,161
ie5cr	17,85	3,156	,226	,385	,649

Auto-encorajamento

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,752	,768	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ie14c	12,13	2,676	,424	,180	,866
ie19c	11,78	2,743	,681	,607	,581
ie22c	12,05	2,305	,682	,617	,543

Compreensão das Emoções dos Outros

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Exclude d(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,788	,788	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ie11c	11,43	1,892	,683	,469	,651
ie17c	11,33	2,122	,583	,349	,759
ie18c	11,90	1,990	,619	,401	,722

Auto-Controlo Emocional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Exclude d(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,849	,848	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ie4c	9,55	4,972	,765	,635	,743
ie6c	9,43	5,071	,780	,646	,728
ie12c	8,98	6,025	,617	,381	,879

Escala Liderança

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Exclude d(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,878	45

Influência Idealizada (Atributo)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,756	,765	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
19c	17,98	3,461	,553	,359	,712
117c	17,78	4,025	,622	,409	,666
120c	17,33	3,969	,669	,452	,644
124c	17,50	4,513	,415	,218	,769

Influência Idealizada (Comportamento)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,760	,768	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
15c	17,30	9,087	,323	,122	,812
113c	16,55	7,895	,667	,543	,667
122c	16,08	7,558	,635	,420	,670
133c	17,58	4,866	,729	,606	,614

Motivação Inspiracional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,852	,854	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
--	----------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	----------------------------------

18c	17,10	6,400	,611	,438	,851
112c	16,93	5,815	,785	,656	,769
125c	16,75	6,346	,778	,621	,777
135c	16,43	7,328	,620	,477	,841

Estimulação Intelectual

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Exclude d(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,505	,523	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
12c	17,08	2,994	,303	,154	,430
17c	16,65	3,362	,292	,295	,438
129c	16,73	3,487	,387	,324	,376
131c	16,60	3,272	,238	,113	,492

Consideração Individualizada

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Exclude d(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,603	,632	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
114c	16,40	7,221	,282	,256	,599
118c	16,68	4,481	,390	,382	,573
128c	16,60	4,964	,603	,470	,344
130c	16,33	7,507	,362	,387	,568

Recompensa Contigente

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,151	,130	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
--	----------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	----------------------------------

11c	17,55	5,279	,028	,009	,180
110c	17,93	3,610	,114	,170	,036
115c	17,65	4,695	,258	,145	-,122(a)
134c	17,38	6,548	-,095	,042	,285

a The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Gestão por Excepção Activa

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,592	,594	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
142c	18,43	4,046	,326	,189	,556
121c	17,93	2,840	,431	,281	,481
123c	17,85	3,362	,440	,283	,467
126c	18,48	4,102	,320	,185	,561

Gestão por Excepção Passiva

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Exclude	0	,0

d(a)		
Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,597	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
13c	5,58	7,020	,305	,162	,599
111c	5,68	7,969	,323	,217	,566
116c	4,63	6,446	,481	,234	,438
119c	5,88	8,112	,449	,241	,495

Laissez Faire (não liderança)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Exclude d(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items(a)	N of Items
Cronbach's Alpha(a)	-,087	4

a The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
l4c	5,30	2,779	,058	,007	-,156(a)
l6c	4,83	2,456	-,084	,015	,026
l27c	5,15	2,541	-,084	,015	,019
l32c	4,45	1,638	-,004	,007	-,173(a)

a The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Extra-Esforço

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Exclude d(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,829	,833	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
l38c	11,33	2,738	,572	,350	,884
l41c	11,00	2,769	,714	,632	,742
l44c	10,88	2,420	,794	,685	,653

Eficácia

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,841	,843	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
l36c	19,03	2,794	,723	,525	,782
l39c	18,83	2,866	,597	,385	,832
l43c	18,83	2,558	,713	,518	,782
l45c	19,15	2,592	,679	,500	,798

Satisfação

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items

,895	,896	2
------	------	---

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
l37c	6,18	,456	,812	,659	.(a)
l40c	6,05	,408	,812	,659	.(a)

a The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Escala Desempenho

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Exclude d(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,874	16

Desempenho da tarefa

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Exclude d(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,818	,864	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
dt1	49,25	19,269	,711	,794	,780
dt2	49,05	20,151	,566	,474	,796
dt3r	50,75	19,269	,340	,179	,835
dt4	49,30	19,959	,651	,708	,789
dt5	49,20	19,703	,763	,841	,780
dt6	49,58	17,584	,618	,541	,786
dt7	49,13	19,292	,679	,603	,783
dt8	49,20	19,805	,743	,779	,782
dt9	48,95	21,741	,130	,262	,858

Comportamentos de Cidadania Organizacional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,879	,878	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
cco1	32,92	27,661	,775	,807	,846
cco2	32,95	29,844	,684	,565	,859
cco3	33,15	27,310	,734	,731	,854
cco4	32,65	29,874	,765	,654	,849
cco5	32,17	32,610	,605	,587	,869
cco6	32,40	35,118	,456	,570	,884
cco7	32,50	30,718	,643	,598	,864

Escala Desempenho Global

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,911	,914	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
dg1	12,05	2,921	,727	,565	,951
dg2	12,30	2,677	,840	,831	,855
dg3	12,20	2,831	,909	,865	,805

ANEXO E
(Fidelidades estrutura empírica)

Escala Inteligência Emocional

Dimensão 1

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Exclude d(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,918	,920	6

Dimensão 2

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Exclude d(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,855	,862	5

Dimensão 3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,851	,854	3

Dimensão 4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,649	,665	3

Dimensão 5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,675	,680	3

Dimensão 6

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,615	,647	3

Escala Liderança

Dimensão 1

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Exclude d(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,953	,957	18

Dimensão 2

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Exclude d(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,888	,896	5

Dimensão 3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Exclude d(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,690	,690	3

Dimensão 4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,763	,771	4

Dimensão 5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,359	,359	3

Inter-Item Correlation Matrix

	110c	18c	128c
110c	1,000	-,186	,493
18c	-,186	1,000	,164
128c	,493	,164	1,000

Escala Desempenho

Dimensão 1

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,904	,929	6

Dimensão 2

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,888	,888	3

Dimensão 3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Exclude d(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,726	,763	2

Dimensão 4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Exclude d(a)	0	,0
	Total	40	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,372	,433	3

ANEXO F
(Validades)

*Escala Inteligência Emocional***KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,699
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	608,199
	df	253
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
ie1c	1,000	,784
ie2cr	1,000	,686
ie3c	1,000	,861
ie4c	1,000	,823
ie5cr	1,000	,786
ie6c	1,000	,862
ie7c	1,000	,636
ie8cr	1,000	,725
ie9c	1,000	,543
ie10c	1,000	,849
ie11c	1,000	,795
ie12c	1,000	,689
ie13cr	1,000	,786
ie14c	1,000	,706
ie15cr	1,000	,647
ie16c	1,000	,733
ie17c	1,000	,769
ie18c	1,000	,628
ie19c	1,000	,793
ie20c	1,000	,805
ie21cr	1,000	,712
ie22c	1,000	,780
ie23c	1,000	,862

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,742	33,659	33,659	7,742	33,659	33,659	4,794	20,842	20,842
2	3,033	13,186	46,845	3,033	13,186	46,845	3,135	13,632	34,474
3	2,065	8,978	55,823	2,065	8,978	55,823	2,819	12,258	46,732
4	1,789	7,779	63,601	1,789	7,779	63,601	2,391	10,397	57,129
5	1,442	6,268	69,870	1,442	6,268	69,870	2,260	9,828	66,957
6	1,191	5,179	75,049	1,191	5,179	75,049	1,861	8,092	75,049
7	,899	3,911	78,960						
8	,855	3,716	82,676						
9	,731	3,179	85,855						
10	,549	2,386	88,241						
11	,526	2,286	90,527						
12	,401	1,744	92,271						
13	,342	1,488	93,759						
14	,262	1,138	94,898						
15	,234	1,015	95,913						
16	,220	,957	96,870						
17	,194	,845	97,715						
18	,161	,702	98,417						
19	,105	,457	98,874						
20	,079	,346	99,220						
21	,077	,334	99,554						
22	,066	,285	99,839						
23	,037	,161	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component					
	1	2	3	4	5	6
ie1c	,752	,348	,186	,248	-,032	,014
ie2cr	,131	,135	,355	-,362	,628	,011
ie3c	,162	-,009	,068	,886	,205	-,053
ie4c	,295	,826	,145	-,122	,057	,120
ie5cr	-,007	-,237	-,017	-,030	,852	-,060
ie6c	,190	,866	,177	-,002	-,203	,066
ie7c	-,007	,024	,278	,718	-,166	,121
ie8cr	,036	,011	-,066	,344	,773	,067
ie9c	,006	-,098	,068	,520	,501	-,085
ie10c	,817	,341	,119	,089	,010	,206
ie11c	,467	,515	,413	,357	,059	-,105
ie12c	,148	,688	,017	,027	-,173	,403
ie13c	,029	,129	-,269	,054	-,146	,820

ie14c	,099	,032	,470	,052	,004	,687
ie15c	,210	,233	,328	-,089	,240	,613
ie16c	,835	-,093	,081	,140	,011	-,036
ie17c	,426	,076	,546	,496	,135	,139
ie18c	,498	,554	,258	,032	,059	-,039
ie19c	,042	,265	,820	,217	,039	,007
ie20c	,846	,267	-,077	-,081	-,051	,048
ie21c	,679	,040	,432	,041	,184	,165
ie22c	,245	,145	,824	,123	-,013	,070
ie23c	,856	,292	,118	-,083	,078	,132

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 9 iterations.

Escala Liderança

Correlation Matrix(a)

a This matrix is not positive definite.

Communalities

	Initial	Extraction
11c	1,000	,873
12c	1,000	,785
13c	1,000	,828
14c	1,000	,863
15c	1,000	,801
16c	1,000	,766
17c	1,000	,783
18c	1,000	,832
19c	1,000	,845
110c	1,000	,943
111c	1,000	,830
112c	1,000	,826
113c	1,000	,772
114c	1,000	,830
115c	1,000	,803
116c	1,000	,697
117c	1,000	,801
118c	1,000	,852
119c	1,000	,831
120c	1,000	,921
121c	1,000	,923
122c	1,000	,923

123c	1,000	,876
124c	1,000	,801
125c	1,000	,839
126c	1,000	,886
127c	1,000	,812
128c	1,000	,881
129c	1,000	,815
130c	1,000	,828
131c	1,000	,912
132c	1,000	,795
133c	1,000	,896
134c	1,000	,787
135c	1,000	,754
136c	1,000	,769
137c	1,000	,830
138c	1,000	,845
139c	1,000	,859
140c	1,000	,876
141c	1,000	,842
142c	1,000	,785
143c	1,000	,848
144c	1,000	,906
145c	1,000	,864

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13,613	30,250	30,250	13,613	30,250	30,250	10,125	22,500	22,500
2	4,781	10,625	40,876	4,781	10,625	40,876	4,781	10,625	33,125
3	3,072	6,826	47,701	3,072	6,826	47,701	3,608	8,019	41,143
4	2,782	6,182	53,883	2,782	6,182	53,883	2,479	5,509	46,653
5	2,510	5,578	59,461	2,510	5,578	59,461	2,476	5,503	52,155
6	2,084	4,630	64,091	2,084	4,630	64,091	2,411	5,359	57,514
7	1,840	4,089	68,181	1,840	4,089	68,181	2,190	4,866	62,380
8	1,729	3,842	72,022	1,729	3,842	72,022	2,126	4,725	67,104
9	1,650	3,666	75,688	1,650	3,666	75,688	1,988	4,418	71,522

10	1,29 2	2,871	78,559	1,29 2	2,871	78,559	1,92 2	4,271	75,793
11	1,22 9	2,731	81,290	1,22 9	2,731	81,290	1,79 1	3,981	79,774
12	1,05 4	2,343	83,633	1,05 4	2,343	83,633	1,73 7	3,859	83,633
13	,966	2,148	85,781						
14	,779	1,732	87,513						
15	,726	1,614	89,127						
16	,622	1,382	90,509						
17	,580	1,289	91,797						
18	,464	1,031	92,828						
19	,409	,910	93,738						
20	,390	,866	94,604						
21	,371	,823	95,428						
22	,301	,669	96,097						
23	,283	,628	96,725						
24	,228	,506	97,231						
25	,216	,480	97,710						
26	,176	,392	98,102						
27	,167	,372	98,474						
28	,139	,309	98,783						
29	,133	,295	99,078						
30	,096	,214	99,292						
31	,090	,200	99,492						
32	,065	,145	99,636						
33	,057	,126	99,762						
34	,039	,086	99,849						
35	,029	,065	99,913						
36	,021	,047	99,961						
37	,009	,020	99,980						
38	,007	,015	99,995						
39	,002	,005	100,000						
40	5,05 E- 016	1,12E- 015	100,000						
41	1,26 E- 016	2,79E- 016	100,000						
42	4,42 E- 017	9,81E- 017	100,000						
43	- 3,47 E- 017	- 7,71E- 017	100,000						
44	- 1,41 E- 016	- 3,13E- 016	100,000						

45	-	-										
	4,48 E- 016	9,95E- 016	100,000									

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
11c	,09 1	,272	-,160	,755	,191	,26 6	,189	-,058	,195	,092	-,024	,027
12c	,05 4	,032	,132	,446	-,018	,36 5	-,398	,345	-,096	-,316	,108	-,182
13c	,18 3	-,162	,024	- ,080	,161	,63 3	,481	,229	-,195	-,073	,049	,076
14c	- ,22 0	-,004	-,228	,039	,129	,12 5	,047	,407	-,227	,034	-,061	,711
15c	,72 4	,297	-,051	,027	-,085	,07 8	,131	,183	-,061	,314	,098	-,096
16c	- ,14 7	,020	-,086	,049	-,045	,02 0	-,056	,041	,842	,130	-,032	,022
17c	,54 4	,196	,192	,089	,088	,03 7	-,123	,071	-,082	,485	-,155	-,331
18c	,43 8	,175	-,053	,166	-,100	,37 2	-,006	-,143	-,372	,247	,395	-,234
19c	,58 9	,516	,308	,013	-,097	,16 9	,013	-,125	,073	,200	,141	-,136
110 c	- ,35 7	-,051	,251	- ,020	,767	,06 9	,012	,003	-,109	-,202	-,060	-,316
111 c	- ,05 2	-,120	,107	,043	-,328	,19 1	,061	-,053	,312	-,087	,015	,738
112 c	,80 2	-,109	,054	,004	,048	,22 9	-,014	,022	-,182	,240	,135	-,062
113 c	,12 5	,474	,311	,634	,115	,01 3	-,074	,041	-,017	-,104	,029	-,025
114 c	,36 5	,077	,746	,036	,057	,30 5	-,077	,015	-,045	,077	-,116	,096
115 c	- ,02 8	,126	,790	,004	,161	- ,17 4	,026	,098	-,232	,111	,095	-,143
116	-	-,024	-,001	-	,070	,77	,039	-,070	,149	,087	,027	,128

c	,17			,082		4							
117	,71			-		,08							
c	6	,050	,161	,032	-,105	6	-,060	,405	-,144	,044	-,054	-,216	
118	,07					-							
c	5	-,087	,083	,548	,586	,12	,185	-,060	-,340	,066	-,092	,088	
119	,11			-		,49							
c	4	-,047	-,384	,043	-,201	7	,007	-,002	,567	-,198	,027	,131	
120	,83			-		-							
c	4	,132	-,148	,020	,025	,28	,124	,029	,099	,261	-,013	-,099	
121	,02					-							
c	0	,886	-,124	,168	,001	,01	,011	,196	-,016	-,035	,225	-,052	
122	,02					-							
c	4	,914	,128	,178	,043	,08	-,049	,060	-,008	,126	-,061	-,061	
123	,17					-							
c	2	,661	,404	,145	,228	,23	-,118	,001	,109	,050	-,264	,139	
124	,34					-							
c	2	,225	-,011	,120	,324	,14	-,030	,548	,234	,331	,063	,155	
125	,74					,02							
c	2	-,027	-,063	,128	,025	4	-,062	,105	-,163	,223	,409	,092	
126	,20			-		,02							
c	3	,114	,115	,032	-,156	5	,052	,879	,036	,030	,065	,103	
127	-					-							
c	,16	-,033	-,097	,011	,043	,03	-,033	-,064	-,075	-,872	-,029	,004	
128	,30					,12							
c	3	,142	-,054	,143	,847	1	,084	-,065	,025	,043	-,016	-,001	
129	,61					-							
c	2	,201	,374	,058	,086	,03	-,004	,282	,030	,115	,393	-,016	
130	,76					,17							
c	5	,143	,242	,079	,186	1	-,039	,129	,209	,004	,166	,064	
131	,03					-							
c	3	,008	,079	,015	-,130	,02	-,925	-,046	,094	-,013	-,045	,138	
132	,07					,07							
c	6	-,033	,110	,162	-,052	9	,837	-,021	,049	,003	,022	,194	
133	,17					,13							
c	0	,520	,221	,714	-,067	8	,040	,041	-,010	,049	-,010	,094	
134	,79					,05							
c	8	-,017	,010	,105	,044	8	,037	-,186	,052	-,230	,202	-,037	
135	,78			-		,01							
c	9	-,030	-,036	,027	,212	8	-,018	,027	-,228	-,100	-,124	-,067	
136	,60					-							
		,360	,452	,169	,007		-,006	-,040	-,164	-,007	,084	,079	

c	3					,032						
137c	,791	,339	,108	,133	-,085	,152	,006	,158	,038	,019	-,058	,003
138c	,540	,042	,026	-,176	-,131	,106	,131	,120	-,011	-,104	,669	-,040
139c	,350	,846	,048	,055	-,035	,064	,000	,023	-,060	-,031	-,009	-,077
140c	,873	,151	,095	,046	-,007	,200	,026	,065	,069	,026	-,147	,092
141c	,622	,019	,567	,108	-,137	,109	,013	,009	,066	,018	,278	-,091
142c	-,019	,127	,556	,328	-,380	,006	,186	,313	,019	-,137	-,230	-,054
143c	,289	,542	,464	,110	,004	,353	-,008	-,063	,215	,105	,230	,062
144c	,684	,242	,434	,070	-,042	,075	,088	-,121	-,013	-,035	,387	,076
145c	,502	,347	,243	,193	,116	,260	,049	,300	,030	,188	,388	,189

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 16 iterations.

Escala Desempenho

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,792
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	455,881
	df	120
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
dt1	1,000	,858
dt2	1,000	,772

dt3	1,000	,608
dt4	1,000	,804
dt5	1,000	,858
dt6	1,000	,802
dt7	1,000	,729
dt8	1,000	,887
dt9	1,000	,938
cco1	1,000	,923
cco2	1,000	,819
cco3	1,000	,843
cco4	1,000	,836
cco5	1,000	,769
cco6	1,000	,817
cco7	1,000	,813

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,424	46,401	46,401	7,424	46,401	46,401	4,748	29,676	29,676
2	1,922	12,014	58,415	1,922	12,014	58,415	3,244	20,273	49,949
3	1,529	9,555	67,970	1,529	9,555	67,970	2,111	13,193	63,143
4	1,184	7,398	75,367	1,184	7,398	75,367	1,702	10,639	73,782
5	1,017	6,358	81,725	1,017	6,358	81,725	1,271	7,944	81,725
6	,642	4,013	85,738						
7	,514	3,211	88,949						
8	,430	2,685	91,634						
9	,302	1,885	93,519						
10	,259	1,618	95,137						
11	,182	1,137	96,275						
12	,171	1,068	97,343						
13	,155	,967	98,309						
14	,112	,698	99,007						
15	,098	,610	99,617						
16	,061	,383	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component				
	1	2	3	4	5
dt1	,837	,265	,190	,228	-,016
dt2	,146	,396	,721	,230	,146
dt3	-,288	-,090	-,479	,536	-,002
dt4	,826	,308	,104	,116	-,054
dt5	,847	,178	,188	,187	,198
dt6	,296	,064	,838	-,012	,088
dt7	,685	-,025	,500	-,009	-,096
dt8	,908	,061	,231	,073	,006
dt9	,022	,013	,123	,057	,959
cco1	,219	,924	,044	-,012	,138
cco2	,057	,787	,289	,277	-,187
cco3	,215	,887	,048	,081	,034
cco4	,609	,606	,278	-,031	,140
cco5	,397	,279	,302	,663	-,053
cco6	,355	,120	,038	,807	,154
cco7	,641	,393	-,023	,279	,412

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Desempenho Global

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,674
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	96,871
	df	3
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
dg1	1,000	,754
dg2	1,000	,878
dg3	1,000	,930

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
dg1	,868
dg2	,937
dg3	,964

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

ANEXO G
(Sensibilidades)

*Escala Inteligência Emocional***Descriptives**

		Statistic	Std. Error
IE: Compreensão Emoções Próprias	Mean	5,8500	,11519
	95% Confidence Interval for Mean	5,6170	
	Lower Bound	6,0830	
	Upper Bound	5,8611	
	5% Trimmed Mean	5,8000	
	Median	,531	
	Variance	,72854	
	Std. Deviation	4,40	
	Minimum	7,00	
	Maximum	2,60	
	Range	,80	
	Interquartile Range	-,064	
	Skewness	-,639	
	Kurtosis	,374	
IE: Auto-controlo perante críticas	Mean	5,8100	,10523
	95% Confidence Interval for Mean	5,5971	
	Lower Bound	6,0229	
	Upper Bound	5,8167	
	5% Trimmed Mean	5,8000	
	Median	,443	
	Variance	,66556	
	Std. Deviation	4,40	
	Minimum	7,00	
	Maximum	2,60	
	Range	,80	
	Interquartile Range	-,094	
	Skewness	-,352	
	Kurtosis	,374	
IE: Empatia	Mean	6,0375	,10228
	95% Confidence Interval for Mean	5,8306	
	Lower Bound	6,2444	
	Upper Bound	6,0764	
	5% Trimmed Mean	6,2500	
	Median	,418	
	Variance	,64686	
	Std. Deviation	4,50	
	Minimum	6,75	
	Maximum	2,25	
	Range	,75	
	Interquartile Range	-,959	
	Skewness	-,093	
	Kurtosis	,374	
IE: Auto- encorajamento	Mean	5,9917	,11964
	95% Confidence Interval for Mean	5,7497	

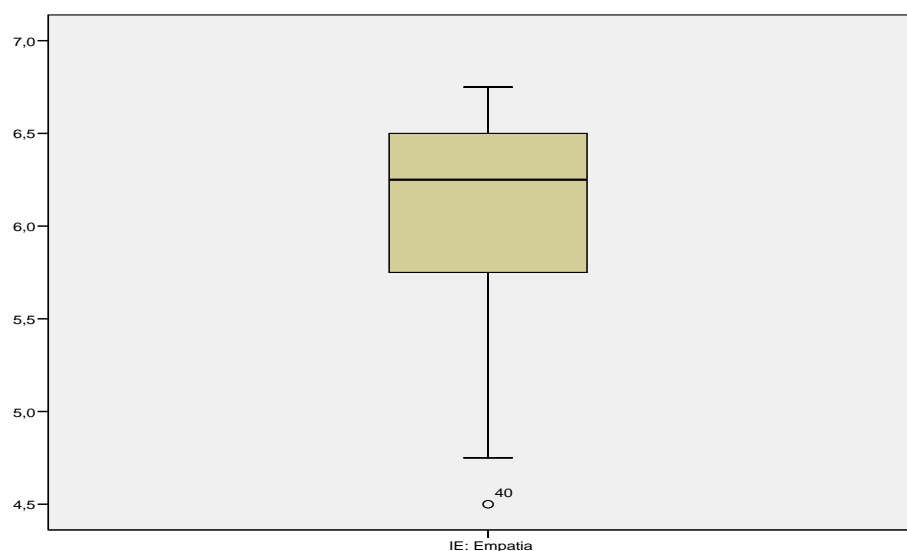
	Interval for	Upper Bound	6,2337	
	Mean		6,0185	
	5% Trimmed Mean		6,0000	
	Median		,573	
	Variance		,75669	
	Std. Deviation		4,33	
	Minimum		7,00	
	Maximum		2,67	
	Range		1,33	
	Interquartile Range		-,175	,374
	Skewness		-,852	,733
	Kurtosis			
IE: Compreensão	Mean		5,7750	,10634
Emoções Outros	95% Confidence	Lower Bound	5,5599	
	Interval for	Upper Bound	5,9901	
	Mean		5,7778	
	5% Trimmed Mean		5,6667	
	Median		,452	
	Variance		,67257	
	Std. Deviation		4,33	
	Minimum		7,00	
	Maximum		2,67	
	Range		1,00	
	Interquartile Range		-,056	,374
	Skewness		-,906	,733
	Kurtosis			
IE: Auto-Controlo	Mean		4,6583	,17642
Emocional	95% Confidence	Lower Bound	4,3015	
	Interval for	Upper Bound	5,0152	
	Mean		4,6944	
	5% Trimmed Mean		4,6667	
	Median		1,245	
	Variance		1,11577	
	Std. Deviation		2,00	
	Minimum		6,33	
	Maximum		4,33	
	Range		2,00	
	Interquartile Range		-,262	,374
	Skewness		-,789	,733
	Kurtosis			

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
IE: Compreensão Emoções Próprias	,093	40	,200(*)	,957	40	,130
IE: Auto-controlo perante críticas	,101	40	,200(*)	,970	40	,356
IE: Empatia	,229	40	,000	,868	40	,000
IE: Auto-encorajamento	,146	40	,032	,924	40	,010
IE: Compreensão Emoções Outros	,172	40	,004	,948	40	,063
IE: Auto-Controlo Emocional	,127	40	,100	,947	40	,061

* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction



Escala Liderança

Descriptives

			Statistic	Std. Error
L: Influencia Idealizada Atributo	Mean		5,8813	,10127
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,6764	
		Upper Bound	6,0861	

	5% Trimmed Mean		5,8889	
	Median		6,0000	
	Variance		,410	
	Std. Deviation		,64048	
	Minimum		4,50	
	Maximum		7,00	
	Range		2,50	
	Interquartile Range		,94	
	Skewness		-,083	,374
	Kurtosis		-,498	,733
L: Influencia	Mean		5,6000	,13570
Idealizada	95% Confidence	Lower Bound	5,3255	
Comportamento	Interval for	Upper Bound	5,8745	
	Mean		5,6528	
	5% Trimmed Mean		5,6528	
	Median		5,6250	
	Variance		,737	
	Std. Deviation		,85822	
	Minimum		3,00	
	Maximum		7,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-,979	,374
	Kurtosis		1,579	,733
L: Motivacao	Mean		5,6000	,13089
Inspiracional	95% Confidence	Lower Bound	5,3353	
	Interval for	Upper Bound	5,8647	
	Mean		5,6250	
	5% Trimmed Mean		5,6250	
	Median		5,7500	
	Variance		,685	
	Std. Deviation		,82780	
	Minimum		3,75	
	Maximum		7,00	
	Range		3,25	
	Interquartile Range		1,19	
	Skewness		-,501	,374
	Kurtosis		-,037	,733
L: Estimulacao	Mean		5,5875	,08841
Intelectual	95% Confidence	Lower Bound	5,4087	
	Interval for	Upper Bound	5,7663	
	Mean		5,5903	
	5% Trimmed Mean		5,5903	
	Median		5,7500	
	Variance		,313	
	Std. Deviation		,55916	
	Minimum		4,25	
	Maximum		7,00	
	Range		2,75	
	Interquartile Range		,75	

L: Consideracao Individualizada	Skewness		-,132	,374
	Kurtosis		,484	,733
	Mean		5,4938	,10610
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	5,2791	
		Upper Bound	5,7084	
	Mean		5,4931	
	5% Trimmed Mean		5,5000	
	Median		,450	
	Variance		,67103	
	Std. Deviation		4,25	
	Minimum		7,00	
	Maximum		2,75	
	Range		1,00	
	Interquartile Range			
	Skewness		-,156	,374
L: Reforco Contigente	Kurtosis		-,560	,733
	Mean		5,8750	,10439
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	5,6638	
		Upper Bound	6,0862	
	Mean		5,8889	
	5% Trimmed Mean		6,0000	
	Median		,436	
	Variance		,66023	
	Std. Deviation		4,50	
	Minimum		7,00	
	Maximum		2,50	
	Range		,94	
	Interquartile Range			
	Skewness		-,558	,374
	L: Gestao Excepcao Activa	Kurtosis		-,082
Mean			6,0563	,09366
95% Confidence Interval for		Lower Bound	5,8668	
		Upper Bound	6,2457	
Mean			6,0972	
5% Trimmed Mean			6,1250	
Median			,351	
Variance			,59239	
Std. Deviation			4,00	
Minimum			7,00	
Maximum			3,00	
Range			,75	
Interquartile Range				
Skewness			-1,244	,374
L: Gestao Excepcao Passiva		Kurtosis		2,832
	Mean		1,8125	,13450
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	1,5405	
		Upper Bound	2,0845	
	Mean		1,7361	
	5% Trimmed Mean		1,7500	
Median				

L: Laissie Faire	Variance		,724		
	Std. Deviation		,85062		
	Minimum		1,00		
	Maximum		4,25		
	Range		3,25		
	Interquartile Range		,75		
	Skewness		1,407	,374	
	Kurtosis		1,247	,733	
	Mean		2,1917	,09236	
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	2,0048		
		Upper Bound	2,3785		
	Mean				
	5% Trimmed Mean		2,1759		
	Median		2,0000		
	Variance		,341		
	L: Esforço Extra	Std. Deviation		,58416	
Minimum			1,33		
Maximum			3,33		
Range			2,00		
Interquartile Range			,92		
Skewness			,305	,374	
Kurtosis			-,610	,733	
Mean			5,5333	,12334	
95% Confidence Interval for		Lower Bound	5,2838		
		Upper Bound	5,7828		
Mean					
5% Trimmed Mean			5,5463		
Median			5,6667		
Variance			,609		
L: Eficácia		Std. Deviation		,78009	
		Minimum		3,33	
	Maximum		7,00		
	Range		3,67		
	Interquartile Range		1,00		
	Skewness		-,234	,374	
	Kurtosis		,552	,733	
	Mean		6,3188	,08444	
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	6,1480		
		Upper Bound	6,4895		
	Mean				
	5% Trimmed Mean		6,3403		
	Median		6,3750		
	Variance		,285		
		Std. Deviation		,53406	
		Minimum		5,25	
Maximum			7,00		
Range			1,75		
Interquartile Range			,75		
Skewness			-,428	,374	
Kurtosis			-,669	,733	

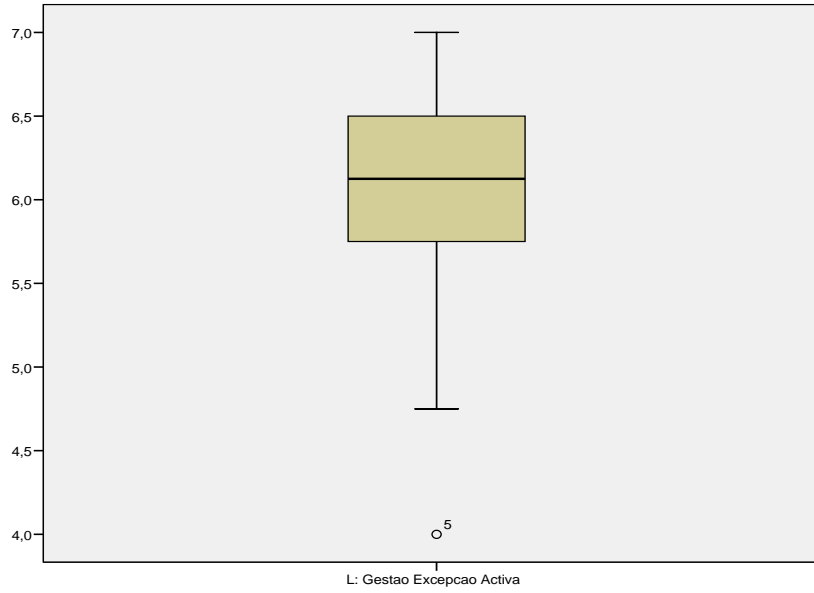
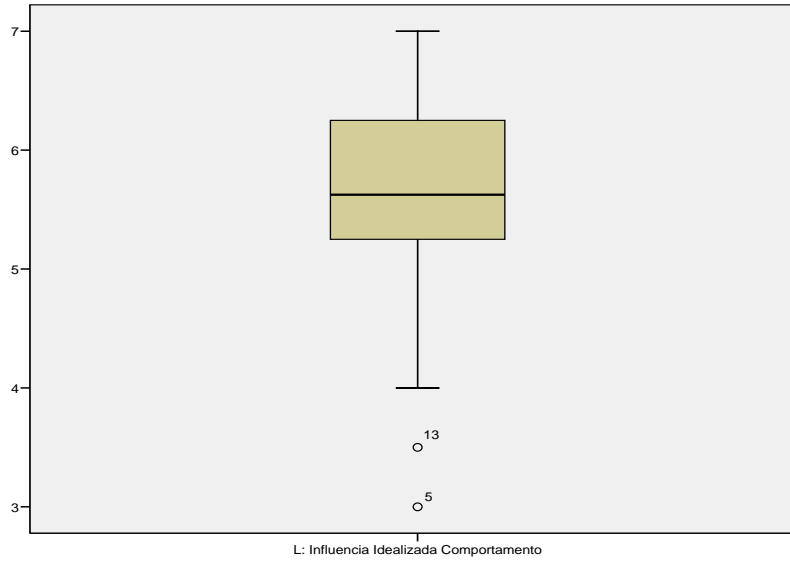
L: Satisfacao	Mean		6,1125	,09885
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,9126	
		Upper Bound	6,3124	
	5% Trimmed Mean		6,1250	
	Median		6,0000	
	Variance		,391	
	Std. Deviation		,62519	
	Minimum		5,00	
	Maximum		7,00	
	Range		2,00	
	Interquartile Range		,50	
	Skewness		-,119	,374
	Kurtosis		-,552	,733

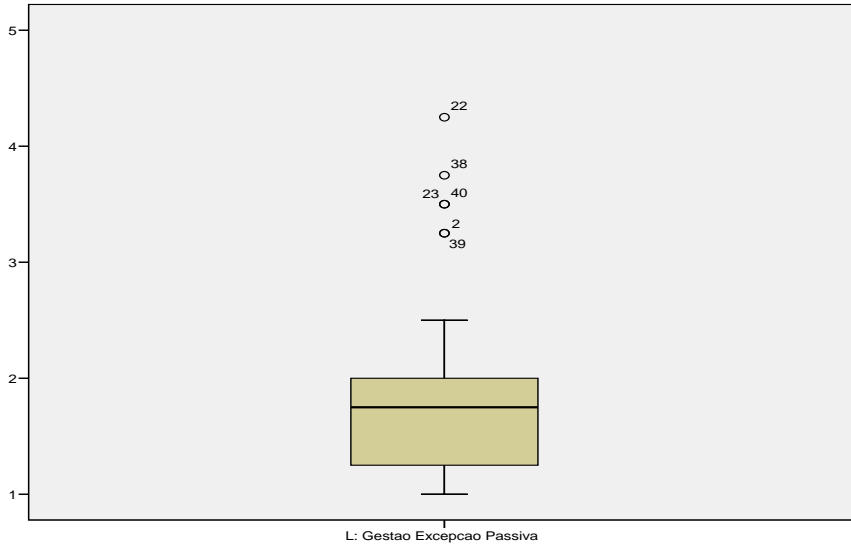
Tests of Normality

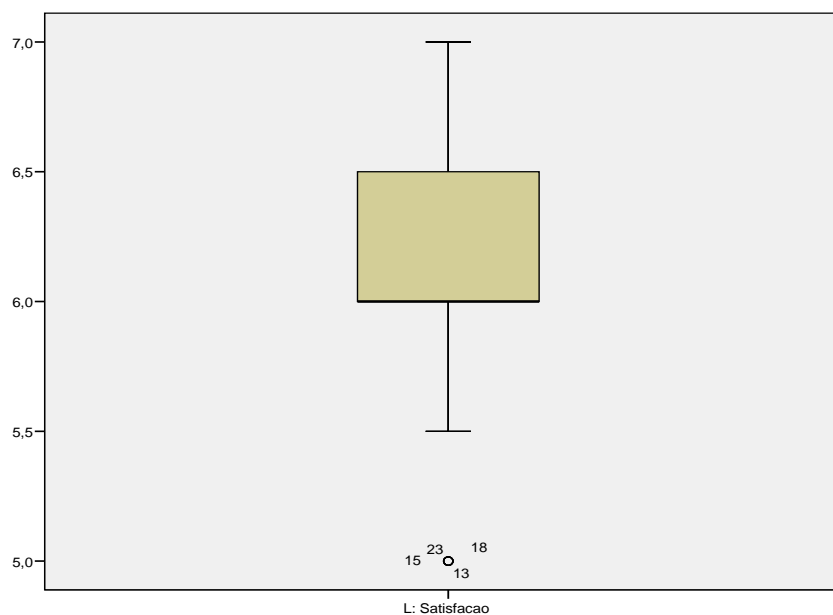
	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
L: Influencia Idealizada Atributo	,101	40	,200(*)	,970	40	,357
L: Influencia Idealizada Comportamento	,179	40	,002	,933	40	,021
L: Motivacao Inspiracional	,147	40	,030	,951	40	,083
L: Estimulacao Intelectual	,139	40	,049	,969	40	,324
L: Consideracao Individualizada	,125	40	,118	,959	40	,161
L: Reforco Contigente	,150	40	,024	,938	40	,029
L: Gestao Excepcao Activa	,162	40	,010	,911	40	,004
L: Gestao Excepcao Passiva	,254	40	,000	,814	40	,000
L: Laissez Faire	,179	40	,002	,933	40	,020
L: Esforço Extra	,118	40	,171	,965	40	,240
L: Eficácia	,133	40	,073	,922	40	,009
L: Satisfacao	,246	40	,000	,863	40	,000

* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction







Escala Desempenho

Descriptives

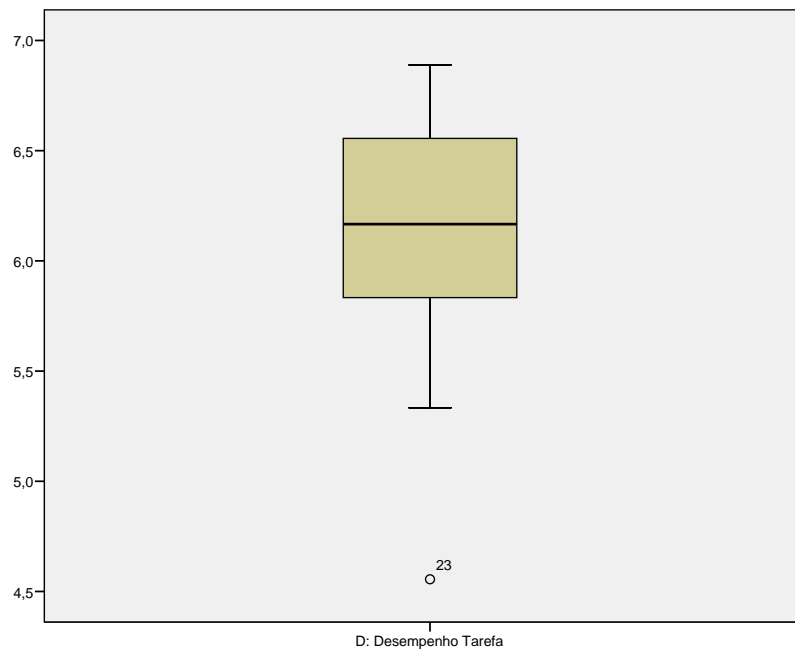
		Statistic	Std. Error	
D: Desempenho Tarefa	Mean	6,1722	,08661	
	95% Confidence Interval for Mean	5,9970		
	Lower Bound	6,3474		
	Upper Bound	6,3474		
	5% Trimmed Mean	6,2006		
	Median	6,1667		
	Variance	,300		
	Std. Deviation	,54778		
	Minimum	4,56		
	Maximum	6,89		
	Range	2,33		
	Interquartile Range	,75		
	Skewness	-,666		,374
	Kurtosis	,340		,733
D: Comportamentos Cidadania Organizacional	Mean	5,4464	,14397	
	95% Confidence Interval for Mean	5,1552		
	Lower Bound	5,7376		
	Upper Bound	5,7376		
	5% Trimmed Mean	5,4841		
	Median	5,7143		
	Variance	,829		
	Std. Deviation	,91054		
	Minimum	2,71		
	Maximum	7,00		

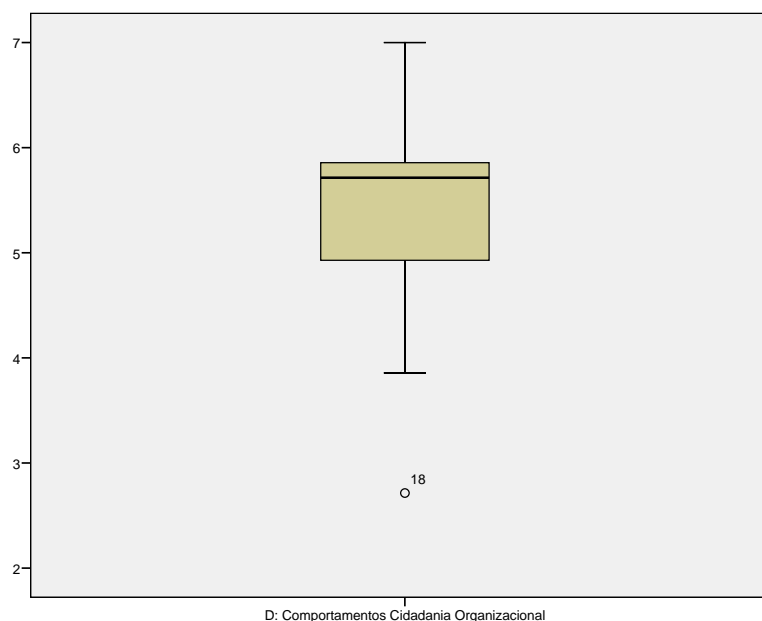
Range	4,29	
Interquartile Range	,96	
Skewness	-,756	,374
Kurtosis	,843	,733

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
D: Desempenho Tarefa	,115	40	,196	,942	40	,041
D: Comportamentos Cidadania Organizacional	,155	40	,017	,952	40	,088

a Lilliefors Significance Correction





Escala Desempenho Global

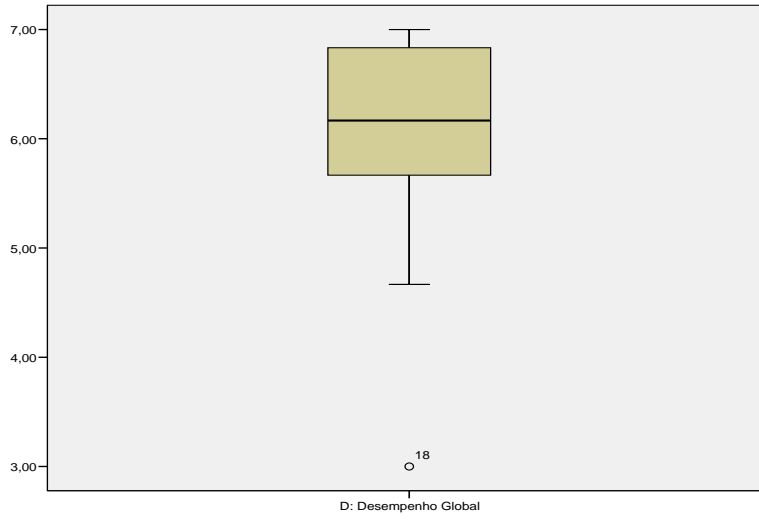
Descriptives

		Statistic	Std. Error
D: Desempenho Global	Mean	6,0917	,12964
	95% Confidence Interval for Mean	5,8294	
	Lower Bound		
	Upper Bound	6,3539	
	5% Trimmed Mean	6,1667	
	Median	6,1667	
	Variance	,672	
	Std. Deviation	,81994	
	Minimum	3,00	
	Maximum	7,00	
	Range	4,00	
	Interquartile Range	1,25	
	Skewness	-1,412	,374
	Kurtosis	3,807	,733

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
D: Desempenho Global	,134	40	,068	,868	40	,000

a Lilliefors Significance Correction



ANEXO H
(Correlações)

Hipótese 1a

Correlations

			IE_L	LTranf_C ol	LTranf_L id
Spearman's rho	IE_L	Correlation	1,000	,280	-,442
		Coefficient	.	,434	,201
		Sig. (2-tailed)	10	10	10
	LTranf_C ol	Correlation	,280	1,000	,158
		Coefficient	,434	.	,663
		Sig. (2-tailed)	10	10	10
	LTranf_L id	Correlation	-,442	,158	1,000
		Coefficient	,201	,663	.
		Sig. (2-tailed)	10	10	10

Hipótese 1b

Correlations

			IE_L _C EP	IE_L _AC C	IE_L _L_ E	IE_L _AE	IE_L _CE O	IE_L _AC E	L: Infl uen cia Ide aliz ada Atr ibut o	L: Influ encia Ideal izada Com porta ment o	L: Moti vaca o Inspi racion al	L: Esti mul aca o Inte lect ual	L: Con side raca o Indi vid uali zad a
S pe ar m an 's rh o	IE_L _C EP	Corr elati on Coef ficie nt	1,0 00	,32 5	-, 30 8	,705(*)	,21 1	-, 27 2	-, 07 7	-, 067	-, 291	,79 2(* *)	-, 006
		Sig. (2- taile d)	.	,36 0	,38 7	,023	,55 9	,44 8	,83 3	,855	,414	,00 6	,986
		N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	IE_L _A CC	Corr elati on Coef ficie	,32 5	1,0 00	,35 5	,587	,49 3	,57 9	-, 20 6	,164	-,142	-, 10 5	,345

L: Influença Ideológica Atributo	Correlati												
	on Coef	-	-	-									
	ficie	,07	,20	,37	-,139	,38	,41	1,0	,622	,730(*)	,16	,742(*)	
lizad	nt	7	6	9		9	7	00			6		
L: Influença Ideológica Comportamento	Sig.												
	(2-taile	,83	,56	,28	,701	,26	,23	.	,055	,017	,64	,014	
	d) N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
L: Influença Ideológica Comportamento	Correlati												
	on Coef	-	,16	-									
	ficie	,06	,16	,18	,000	,06	,50	,62	1,00	,219	,01	,881(**)	
lizad	nt	7	4	5		5	8	2	0	2			
L: Motivação Inspiracional	Sig.												
	(2-taile	,85	,65	,61	1,00	,85	,13	,05	.	,544	,97	,001	
	d) N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
L: Motivação Inspiracional	Correlati												
	on Coef	-	-	-	-,165	,24	,58	,73	,219	1,00	-	,539	
	ficie	,29	,14	,25		,24	,58	0(*)		0	,06		
Insp	raci	1	2	2		7	3			7			
L: Estimulação Intelectual	Sig.												
	(2-taile	,41	,69	,48	,648	,49	,07	,01	,544	.	,85	,108	
	d) N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
L: Estimulação Intelectual	Correlati												
	on Coef	,79	-	-	,633(*)	,22	-	,16	-,012	-,067	1,0	,018	
	ficie	2(*)	,10	,30		,22	,41	,16			00		
Intel	ctu												
al	nt												
L: Estimulação Intelectual	Sig.												
		,00	,77	,39	,049	,52	,23	,64	,973	,855	.	,960	

	Coefficient)						3			7	
	Sig. (2-tailed)	,023	,074	,939	.	,183	,752	,906	,814	,561	,326	,728
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
IE_L	Correlation											
_CE	Coefficient	,211	,493	,672(*)	,458	1,000	,027	,392	,542	-,383	,338	,295
	Sig. (2-tailed)	,559	,148	,033	,183	.	,940	,262	,105	,274	,339	,408
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
IE_L	Correlation											
_AC	Coefficient	-,272	,579	,032	,115	,027	1,000	,072	-,134	,029	,416	,181
	Sig. (2-tailed)	,448	,079	,930	,752	,940	.	,843	,711	,937	,232	,617
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
LID_L	Correlation											
_II	Coefficient	,030	,543	,586	-,043	,392	,072	1,000	,355	,869(**)	,451	,673(*)
	Sig. (2-tailed)	,935	,105	,075	,906	,262	,843	.	,314	,001	,191	,033
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
LID_L	Correlation											
_II	Coefficient	,079	-,191	,235	,085	,542	,134	,355	1,000	,471	,165	,355
	Sig. (2-tailed)	,829	,597	,513	,814	,105	,714	,314	.	,169	,650	,315
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
LID_L	Correlation											
_M	Coefficient	,045	,594	,523	-,210	,383	,029	,869(*)	,471	1,000	,587	,777(*)
	Sig. (2-tailed)	,902	,070	,121	,561	,274	,937	,001	,169	.	,074	,008
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
LID_L	Correlation											
_EI	Coefficient	-,086	,789(*)	,570	-,347	,338	,416	,451	,165	,587	1,000	,745(*)
	Sig. (2-tailed)	,813	,007	,086	,326	,339	,232	,191	,650	,074	.	,013
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
LID_L	Correlation											
_CI	Coefficient	,184	,539	,600	,126	,295	,181	,673(*)	,355	,777(**)	,745(*)	1,000

nt												
Sig. (2-tailed)	,611	,108	,067	,728	,408	,617	,033	,315	,008	,013	.	
N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Hipótese 1c

Correlations

			IE_L	LTrans_Col	LTrans_Lí d
Spearman's rho	IE_L	Correlation Coefficient	1,000	,152	,150
		Sig. (2-tailed)	.	,675	,679
		N	10	10	10
	LTrans_Col	Correlation Coefficient	,152	1,000	,489
		Sig. (2-tailed)	,675	.	,151
		N	10	10	10
	LTrans_Lí d	Correlation Coefficient	,150	,489	1,000
		Sig. (2-tailed)	,679	,151	.
		N	10	10	10

Correlations

			IE_L _CE P	IE_ L_ AC C	IE_ L_ E	IE_ L_ AE	IE_ L_ CE O	IE_ L_ AC E	LI D_ L_ D_ RC	LI D_ L_ GE A	LID_ L_ L_ EP	LID_ L_ L_ F
Spearman's rho	IE_L _CE P	Correlation Coefficient	1,000	,325	-,308	,705(*)	,211	-,272	,277	,546	-,190	-,528
		Sig. (2-tailed)	.	,360	,387	,023	,559	,448	,439	,103	,599	,117
		N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	IE_L _AC C	Correlation Coefficient	,325	1,000	,355	,587	,493	,579	,510	,432	-,350	-,187
		Sig. (2-tailed)	,360	.	,314	,074	,148	,079	,132	,213	,321	,605

	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
IE_L	Correl										
_E	ation										
	Coeffi	-,308	,35	1,0	,02	,67	,03	,36	,16	-,118	,139
	cient		5	00	8	2(*)	2	6	5		
	Sig.										
	(2-	,387	,31	.	,93	,03	,93	,29	,65	,745	,702
	tailed)		4	.	9	3	0	8	0		
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
IE_L	Correl										
_AE	ation	,705(,58	,02	1,0	,45	,11	,57	,54	,084	-,623
	Coeffi	*)	7	8	00	8	5	8	0		
	cient										
	Sig.										
	(2-	,023	,07	,93	.	,18	,75	,08	,10	,818	,054
	tailed)		4	9	.	3	2	0	7		
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
IE_L	Correl										
_CE	ation	,211	,49	,67	,45	1,0	,02	,64	,52	-,003	-,278
O	Coeffi		3	2(*)	8	00	7	4(*)	7		
	cient										
	Sig.										
	(2-	,559	,14	,03	,18	.	,94	,04	,11	,993	,437
	tailed)		8	3	3	.	0	4	7		
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
IE_L	Correl										
_AC	ation	-,272	,57	,03	,11	,02	1,0	,19	,03	-,103	,150
E	Coeffi		9	2	5	7	00	6	3		
	cient										
	Sig.										
	(2-	,448	,07	,93	,75	,94	.	,58	,92	,777	,679
	tailed)		9	0	2	0	.	7	9		
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
LID	Correl										
_L	ation	,277	,51	,36	,57	,64	,19	1,0	,89	-,449	-
RC	Coeffi		0	6	8	4(*)	6	00	2(*)		,689(
	cient								*)		*)
	Sig.										
	(2-	,439	,13	,29	,08	,04	,58	.	,00	,193	,028
	tailed)		2	8	0	4	7	.	1		
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
LID	Correl										
_L	ation	,546	,43	,16	,54	,52	,03	,89	1,0	-,629	-,624
GEA	Coeffi		2	5	0	7	3	2(*)	00		
	cient							*)			

	Sig. (2- tailed)	,103	,21 3	,65 0	,10 7	,11 7	,92 9	,00 1	.	,052	,054
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
LID _L_ GEP	Correl ation Coeffi cient	-,190	,35 0	,11 8	,08 4	,00 3	,10 3	,44 9	,62 9	1,00 0	,171
	Sig. (2- tailed)	,599	,32 1	,74 5	,81 8	,99 3	,77 7	,19 3	,05 2	.	,637
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
LID _L_ LF	Correl ation Coeffi cient	-,528	,18 7	,13 9	,62 3	,27 8	,15 0	,68 9(*))	,62 4	,171	1,00 0
	Sig. (2- tailed)	,117	,60 5	,70 2	,05 4	,43 7	,67 9	,02 8	,05 4	,637	.
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Correlations

			IE_L _CE P	IE_ L_ AC C	IE_ L_ E	IE_ L_ AE	IE_ L_ CE O	IE_ L_ AC E	L: Ref orc o Co ntig ent e	L: Ges tao Exc epc ao Act iva	L: Ges tao Exce pcao Passi va	L: Laiss ie Faire
Spear man's rho	IE_L _CE P	Correl ation Coeffi cient	1,00 0	,32 5	- 30 8	,70 5(*))	,21 1	-,27 2	-,21 3	,26 0	-,057	-,363
		Sig. (2- tailed)	.	,36 0	,38 7	,02 3	,55 9	,44 8	,55 5	,46 9	,875	,302
		N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	IE_L _AC C	Correl ation Coeffi cient	,325	1,0 00	,35 5	,58 7	,49 3	,57 9	,31 5	,32 0	-,247	,084
		Sig.	,360	.	,31	,07	,14	,07	,37	,36	,492	,817

D: Desempenho Global	Pearson Correlation	1	,001	,114	-,047	,516(*)	,379(*)	,238
	Sig. (2-tailed)		,997	,483	,774	,001	,016	,140
	N	40	40	40	40	40	40	40
IE: Compreensao Emocoes Proprias	Pearson Correlation	,001	1	,420(*)	,050	,351(*)	,686(**)	,516(**)
	Sig. (2-tailed)	,997		,007	,758	,026	,000	,001
	N	40	40	40	40	40	40	40
IE: Auto-controlo perante criticas	Pearson Correlation	,114	,420(*)	1	,270	,411(*)	,421(**)	,338(*)
	Sig. (2-tailed)	,483	,007		,092	,008	,007	,033
	N	40	40	40	40	40	40	40
IE: Empatia	Pearson Correlation	-,047	,050	,270	1	,167	,270	-,225
	Sig. (2-tailed)	,774	,758	,092		,304	,092	,164
	N	40	40	40	40	40	40	40
IE: Auto-encorajamento	Pearson Correlation	,516(*)	,351(*)	,411(*)	,167	1	,573(**)	,381(*)
	Sig. (2-tailed)	,001	,026	,008	,304		,000	,015
	N	40	40	40	40	40	40	40
IE: Compreensao Emocoes Outros	Pearson Correlation	,379(*)	,686(*)	,421(*)	,270	,573(*)	1	,559(**)
	Sig. (2-tailed)	,016	,000	,007	,092	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
IE: Auto-Controlo Emocional	Pearson Correlation	,238	,516(*)	,338(*)	-,225	,381(*)	,559(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,140	,001	,033	,164	,015	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hipótese 2b

Correlations

		D: Desempenho Tarefa	IE_IE
D: Desempenho Tarefa	Pearson Correlation	1	,315(*)
	Sig. (2-tailed)		,048
	N	40	40
IE_IE	Pearson Correlation	,315(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,048	
	N	40	40

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		D: Desempenho Tarefa	IE: Comprensão Emocoes Proprias	IE: Auto-controlo perante criticas	IE: Empatia	IE: Auto-encorajamento	IE: Comprensão Emocoes Outros	IE: Auto-Controlo Emocional
D: Desempenho Tarefa	Pearson Correlation	1	,034	,042	,190	,576(*)	,453(*)	,203
	Sig. (2-tailed)		,837	,797	,239	,000	,003	,209
	N	40	40	40	40	40	40	40
IE: Compreensão Emocoes Proprias	Pearson Correlation	,034	1	,420(*)	,050	,351(*)	,686(*)	,516(**)
	Sig. (2-tailed)	,837		,007	,758	,026	,000	,001
	N	40	40	40	40	40	40	40
IE: Auto-controlo perante criticas	Pearson Correlation	,042	,420(*)	1	,270	,411(*)	,421(*)	,338(*)
	Sig. (2-tailed)	,797	,007		,092	,008	,007	,033
	N	40	40	40	40	40	40	40
IE: Empatia	Pearson Correlation	,190	,050	,270	1	,167	,270	-,225

	on							
	Sig. (2-tailed)	,239	,758	,092		,304	,092	,164
	N	40	40	40	40	40	40	40
IE: Auto-encorajamento	Pearson Correlation	,576(**)	,351(*)	,411(*)	,167	1	,573(*)	,381(*)
	Sig. (2-tailed)	,000	,026	,008	,304		,000	,015
	N	40	40	40	40	40	40	40
IE: Compreensao Emocoes Outros	Pearson Correlation	,453(**)	,686(*)	,421(*)	,270	,573(*)	1	,559(**)
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,007	,092	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
IE: Auto-Controlo Emocional	Pearson Correlation	,203	,516(*)	,338(*)	-,225	,381(*)	,559(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,209	,001	,033	,164	,015	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hipótese 2c

Correlations

		D: Comportamentos Cidadania Organizacional	IE_IE
D: Comportamentos Cidadania Organizacional	Pearson Correlation	1	,188
	Sig. (2-tailed)		,244
	N	40	40
IE_IE	Pearson Correlation	,188	1
	Sig. (2-tailed)	,244	
	N	40	40

Correlations

		D: Compor tamento s Cidadan ia Organiz acional	IE: Comp reensa o Emoc oes Proprias	IE: Auto- contro lo perant e criticas	IE: Emp atia	IE: Auto- encora jament o	IE: Comp reensa o Emoc oes Outros	IE: Auto - Cont rolo Emoc iona l
D: Comporta mentos Cidadania Organizaci onal	Pearson Correlati on	1	-,112	,053	-,042	,404(* *)	,206	,356(* *)
	Sig. (2- tailed)		,492	,746	,799	,010	,202	,024
	N	40	40	40	40	40	40	40
IE: Compreen sao Emocoes Proprias	Pearson Correlati on	-,112	1	,420(* *)	,050	,351(* *)	,686(* *)	,516(* **)
	Sig. (2- tailed)	,492		,007	,758	,026	,000	,001
	N	40	40	40	40	40	40	40
IE: Auto- controlo perante criticas	Pearson Correlati on	,053	,420(* *)	1	,270	,411(* *)	,421(* *)	,338(* *)
	Sig. (2- tailed)	,746	,007		,092	,008	,007	,033
	N	40	40	40	40	40	40	40
IE: Empatia	Pearson Correlati on	-,042	,050	,270	1	,167	,270	-,225
	Sig. (2- tailed)	,799	,758	,092		,304	,092	,164
	N	40	40	40	40	40	40	40
IE: Auto- encorajam ento	Pearson Correlati on	,404(** *)	,351(* *)	,411(* *)	,167	1	,573(* *)	,381(* *)
	Sig. (2- tailed)	,010	,026	,008	,304		,000	,015
	N	40	40	40	40	40	40	40
IE: Compreen sao	Pearson Correlati on	,206	,686(* *)	,421(* *)	,270	,573(* *)	1	,559(* **)

Emocoes Outros	Sig. (2- tailed)	,202	,000	,007	,092	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
IE: Auto- Controlo Emocional	Pearson Correlati on	,356(*)	,516(* *)	,338(*)	-,225	,381(*)	,559(* *)	1
	Sig. (2- tailed)	,024	,001	,033	,164	,015	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hipótese 3

Correlations

		L_Transfor_ col	D: Comporta mentos Cidadania Organiza cional
L_Transfor_col	Pearson Correlation	1	,274
	Sig. (2-tailed)		,088
	N	40	40
D: Comportamentos Cidadania Organizacional	Pearson Correlation	,274	1
	Sig. (2-tailed)	,088	
	N	40	40

Correlations

	D: Comp ortam entos Cidad ania Organ izacio nal	L: Influe ncia Idealiz ada Atribu to	L: Influenc ia Idealiza da Compor tamento	L: Motivac ao Inspirac ional	L: Estimul acao Intelect ual	L: Consi deraca o Indivi dualiz ada
D: Comportamen tos Cidadania Organizacion al	Pearson Correlati on	1	,355(*)	,052	,413(**)	,315(*)
	Sig. (2-		,024	,752	,008	,048
						,355

	tailed)						
	N	40	40	40	40	40	40
L: Influencia Idealizada Atributo	Pearson Correlation	,355(*)	1	,553(**)	,673(**)	,531(**)	,662(*)
	Sig. (2-tailed)	,024		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
L: Influencia Idealizada Comportamento	Pearson Correlation	,052	,553(*)	1	,340(*)	,452(**)	,496(*)
	Sig. (2-tailed)	,752	,000		,032	,003	,001
	N	40	40	40	40	40	40
L: Motivacao Inspiracional	Pearson Correlation	,413(*)	,673(*)	,340(*)	1	,400(*)	,763(*)
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,032		,011	,000
	N	40	40	40	40	40	40
L: Estimulacao Intelectual	Pearson Correlation	,315(*)	,531(*)	,452(**)	,400(*)	1	,382(*)
	Sig. (2-tailed)	,048	,000	,003	,011		,015
	N	40	40	40	40	40	40
L: Consideracao Individualizada	Pearson Correlation	,150	,662(*)	,496(**)	,763(**)	,382(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,355	,000	,001	,000	,015	
	N	40	40	40	40	40	40

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

ANEXO I
(Regressão linear múltipla)

Hipótese 2a

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,119	40	,162	,917	40	,006

a Lilliefors Significance Correction

Correlations

		IE: Compreensao Emocoes Proprias	IE: Auto-controlo perante criticas	IE: Empatia	IE: Auto-encorajamento	IE: Compreensao Emocoes Outros	IE: Auto-Controlo Emocional
IE: Compreensao Emocoes Proprias	Pearson Correlation	1	,420(**)	,050	,351(*)	,686(**)	,516(**)
	Sig. (2-tailed)		,007	,758	,026	,000	,001
	N	40	40	40	40	40	40
IE: Auto-controlo perante criticas	Pearson Correlation	,420(**)	1	,270	,411(*)	,421(**)	,338(*)
	Sig. (2-tailed)	,007		,092	,008	,007	,033
	N	40	40	40	40	40	40
IE: Empatia	Pearson Correlation	,050	,270	1	,167	,270	-,225
	Sig. (2-tailed)	,758	,092		,304	,092	,164
	N	40	40	40	40	40	40
IE: Auto-encorajamento	Pearson Correlation	,351(*)	,411(**)	,167	1	,573(**)	,381(*)
	Sig. (2-tailed)	,026	,008	,304		,000	,015
	N	40	40	40	40	40	40
IE: Compreensao Emocoes Outros	Pearson Correlation	,686(**)	,421(**)	,270	,573(*)	1	,559(**)

	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,092	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40
IE: Auto-Controlo Emocional	Pearson Correlation	,516(**)	,338(*)	-,225	,381(*)	,559(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,033	,164	,015	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,663(a)	,440	,338	,66697

a Predictors: (Constant), IE: Auto-Controlo Emocional, IE: Empatia, IE: Auto-encorajamento, IE: Auto-controlo perante criticas, IE: Compreensao Emocoes Proprias, IE: Compreensao Emocoes Outros

b Dependent Variable: D: Desempenho Global

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,540	6	1,923	4,323	,003(a)
	Residual	14,680	33	,445		
	Total	26,219	39			

a Predictors: (Constant), IE: Auto-Controlo Emocional, IE: Empatia, IE: Auto-encorajamento, IE: Auto-controlo perante criticas, IE: Compreensao Emocoes Proprias, IE: Compreensao Emocoes Outros

b Dependent Variable: D: Desempenho Global

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,764	1,396		3,412	,002		
	IE: Compreensao Emocoes	-,575	,215	-,511	-2,679	,011	,467	2,143

Proprias								
IE: Auto- controlo perante criticas	-,009	,196	-,007	-,046	,963	,672	1,488	
IE: Empatia	-,326	,205	-,257	-1,587	,122	,648	1,544	
IE: Auto- encorajamento	,457	,179	,422	2,557	,015	,623	1,606	
IE: Compreensao Emocoos Outros	,712	,284	,584	2,509	,017	,313	3,196	
IE: Auto- Controlo Emocional	-,031	,136	-,042	-,226	,823	,494	2,026	

a Dependent Variable: D: Desempenho Global

Collinearity Diagnostics(a)

Mo- del	Dim- ensio- n	Eigen value	Condi- tion Index	Variance Proportions						
				(Const- ant)	IE: Com- pree- nsao Emo- coes Prop- rias	IE: Auto- contro- lo perant- e critica- s	IE: Empat- ia	IE: Auto- - enco- raja- ment- o	IE: Com- pree- nsao Emo- coes Outr- os	IE: Auto- Contr- olo Emoci- onal
1	1	6,923	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,043	12,647	,01	,00	,00	,04	,00	,00	,43
	3	,010	26,632	,00	,22	,00	,01	,65	,00	,00
	4	,009	28,280	,03	,23	,22	,08	,12	,07	,26
	5	,007	30,628	,03	,06	,63	,24	,02	,02	,16
	6	,005	37,222	,70	,03	,08	,19	,02	,15	,00
	7	,003	51,800	,23	,46	,07	,45	,19	,76	,14

a Dependent Variable: D: Desempenho Global

Hipótese 2b

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,089	40	,200(*)	,974	40	,463

* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,719(a)	,517	,430	,41370

a Predictors: (Constant), IE: Auto-Controlo Emocional, IE: Empatia, IE: Auto-encorajamento, IE: Auto-controlo perante criticas, IE: Compreensao Emocoes Proprias, IE: Compreensao Emocoes Outros

b Dependent Variable: D: Desempenho Tarefa

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,055	6	1,009	5,896	,000(a)
	Residual	5,648	33	,171		
	Total	11,702	39			

a Predictors: (Constant), IE: Auto-Controlo Emocional, IE: Empatia, IE: Auto-encorajamento, IE: Auto-controlo perante criticas, IE: Compreensao Emocoes Proprias, IE: Compreensao Emocoes Outros

b Dependent Variable: D: Desempenho Tarefa

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,154	,866		4,797	,000		
	IE: Compreensao Emocoes Proprias	-,316	,133	-,421	-2,376	,023	,467	2,143
	IE: Auto-controlo perante criticas	-,190	,121	-,231	-1,568	,126	,672	1,488
	IE: Empatia	,047	,127	,056	,371	,713	,648	1,544
	IE: Auto-encorajamento	,362	,111	,500	3,262	,003	,623	1,606
	IE: Compreensao Emocoes	,426	,176	,523	2,417	,021	,313	3,196

Outros								
IE: Auto- Controlo Emocional	,014	,084	,028	,161	,873	,494	2,026	

a Dependent Variable: D: Desempenho Tarefa

Collinearity Diagnostics(a)

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions						
				(Constant)	IE: Compreensao Emocoes Proprias	IE: Autocontrolo Operante criticas	IE: Empatia	IE: Autoencorajamento	IE: Coompreensao Emocoes Outros	IE: Autocontrolo Emocional
1	1	6,923	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,043	12,647	,01	,00	,00	,04	,00	,00	,43
	3	,010	26,632	,00	,22	,00	,01	,65	,00	,00
	4	,009	28,280	,03	,23	,22	,08	,12	,07	,26
	5	,007	30,628	,03	,06	,63	,24	,02	,02	,16
	6	,005	37,222	,70	,03	,08	,19	,02	,15	,00
	7	,003	51,800	,23	,46	,07	,45	,19	,76	,14

a Dependent Variable: D: Desempenho Tarefa

Hipoteses 2c

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,116	40	,194	,959	40	,150

a Lilliefors Significance Correction

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,627(a)	,393	,282	,77144

a Predictors: (Constant), IE: Auto-Controlo Emocional, IE: Empatia, IE: Auto-encorajamento, IE: Auto-controlo perante criticas, IE: Compreensao Emocoes Proprias, IE: Compreensao Emocoes Outros

b Dependent Variable: D: Comportamentos Cidadania Organizacional

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,695	6	2,116	3,555	,008(a)
	Residual	19,639	33	,595		
	Total	32,334	39			

a Predictors: (Constant), IE: Auto-Controlo Emocional, IE: Empatia, IE: Auto-encorajamento, IE: Auto-controlo perante criticas, IE: Compreensao Emocoes Proprias, IE: Compreensao Emocoes Outros

b Dependent Variable: D: Comportamentos Cidadania Organizacional

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,489	1,615		2,780	,009		
	IE: Compreensao Emocoes Proprias	-,668	,248	-,535	-2,692	,011	,467	2,143
	IE: Auto-controlo perante criticas	-,121	,226	-,089	-,536	,595	,672	1,488
	IE: Empatia	,005	,237	,003	,020	,984	,648	1,544
	IE: Auto-encorajamento	,452	,207	,376	2,184	,036	,623	1,606
	IE: Compreensao Emocoes Outros	,205	,328	,151	,624	,537	,313	3,196
	IE: Auto-Controlo Emocional	,355	,158	,435	2,251	,031	,494	2,026

a Dependent Variable: D: Comportamentos Cidadania Organizacional

Collinearity Diagnostics(a)

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions						
				(Constant)	IE: Compreensao Emocoes Proprias	IE: Auto-controloperante criticas	IE: Empatia	IE: Auto-encorajamento	IE: Coapreenhao Emocoes Outros	IE: Auto-Controlo Emocional
1	1	6,923	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,043	12,647	,01	,00	,00	,04	,00	,00	,43
	3	,010	26,632	,00	,22	,00	,01	,65	,00	,00
	4	,009	28,280	,03	,23	,22	,08	,12	,07	,26
	5	,007	30,628	,03	,06	,63	,24	,02	,02	,16
	6	,005	37,222	,70	,03	,08	,19	,02	,15	,00
	7	,003	51,800	,23	,46	,07	,45	,19	,76	,14

a Dependent Variable: D: Comportamentos Cidadania Organizacional

Hipoteses 3

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,075	40	,200(*)	,953	40	,098

* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,552(a)	,305	,202	,81316

a Predictors: (Constant), L: Consideracao Individualizada, L: Estimulacao Intelectual, L: Influencia Idealizada Comportamento, L: Influencia Idealizada Atributo, L: Motivacao Inspiracional

b Dependent Variable: D: Comportamentos Cidadania Organizacional

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,852	5	1,970	2,980	,025(a)
	Residual	22,482	34	,661		
	Total	32,334	39			

a Predictors: (Constant), L: Consideracao Individualizada, L: Estimulacao Intelectual, L: Influencia Idealizada Comportamento, L: Influencia Idealizada Atributo, L: Motivacao Inspiracional

b Dependent Variable: D: Comportamentos Cidadania Organizacional

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,309	1,485		1,555	,129		
	L: Influencia Idealizada Atributo	,361	,326	,254	1,105	,277	,388	2,579
	L: Influencia Idealizada Comportamento	-,154	,196	-,145	-,786	,437	,598	1,672
	L: Motivacao Inspiracional	,603	,267	,548	2,260	,030	,347	2,878
	L: Estimulacao Intelectual	,316	,283	,194	1,116	,272	,675	1,482
	L: Consideracao Individualizada	-,595	,331	-,438	-1,798	,081	,344	2,904

a Dependent Variable: D: Comportamentos Cidadania Organizacional

Collinearity Diagnostics(a)

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	IE: Compre	IE: Auto-contro	IE: Empatia	IE: Auto-encora	IE: Compre

				nsao Emo coes Prop rias	lo perant e crítica s		jament o	nsao Emo coes Outr os
1	1	5,961	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,015	19,660	,01	,00	,40	,19	,01
	3	,012	22,614	,24	,00	,36	,04	,11
	4	,005	33,985	,47	,03	,01	,06	,52
	5	,004	40,243	,01	,87	,02	,03	,27
	6	,003	43,063	,28	,10	,21	,68	,09

a Dependent Variable: D: Comportamentos Cidadania Organizacional