

1120

DM  
MAUT.1

---

INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA  
MESTRADO DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Inteligência Emocional, percepções de  
liderança e desempenho. Algo a acrescentar?**

Elsa Elisabete Runa de Mauthner – Nº 1 2941

ORIENTADOR: Prof. Doutor Jorge Gomes

*Instituto Superior de Psicologia Aplicada*

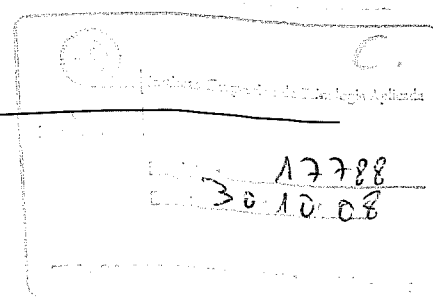
CO – ORIENTADOR: Prof. Doutor Joaquim Coelho

*Instituto Superior de Psicologia Aplicada*

SEMINÁRIO DIRIGIDO POR: Prof. Doutor Miguel Pina e Cunha

Universidade Nova de Lisboa

2004 - 2006



Este é para mim um dos capítulos mais importantes desta tese, por ser aqui que posso mencionar o nome de pessoas que para mim são muito especiais e me ajudaram a que este trabalho pudesse ter um início, um meio e um fim.

Agradeço especialmente aqueles que dispenderam generosamente do seu tempo sem que eu possa alguma vez retribuir tamanha generosidade.

Ao Professor Doutor Jorge Gomes, meu orientador, pelo constante incentivo, pelo apoio nos bons e maus momentos, por ter sempre a palavra certa em todas as alturas, pelo fantástico mestre que é, pela pessoa generosa que foi comigo. Poderia continuar com 10 folhas só a agradecer ao fantástico orientador que tive, que superou qualquer expectativa de orientador que eu pudesse imaginar.

Ao Professor Doutor Pinto Coelho, meu orientador e meu mestre estatístico, por todo o tempo que despendeu comigo, pela paciência, por me ter ensinado tanta coisa, por me ter mostrado que a estatística é uma ciência incrivelmente interessante.

Ao Professor Doutor Miguel Pina e Cunha, pela mais valia na orientação do Seminário, que me permitiu nas suas aulas espaços para discussão de algumas questões relevantes e importantes aqui desenvolvidas, pelo constante entusiasmo nos assuntos que aborda e por ter sido um dos Professores do Mestrado que mais me marcou.

Ao Professor Doutor Arménio Rego, agradeço o impulso que deu a este trabalho numa altura em que eu estava cheia de dúvidas sobre a sua exequibilidade.

À minha colega e amiga, Rute Almeida, pela ajuda, apoio constante, tempo perdido, partilha de conhecimentos e inquietações, incentivo e solidariedade demonstrados e à minha colega Filipa Gabriel por me ter ajudado a encontrar uma empresa para recolha de dados, sem a qual teria sido impossível desenvolver este trabalho.

À minha colega e amiga Ana Jesus por todo o apoio nas alturas mais difíceis e porque sem ela esta tese não estaria em papel tal como os questionários não teriam chegado a ser entregues.

Aos professores do mestrado, que tornaram estes dois anos ricos e interessantes e em especial ao Professor Doutor João Cunha que me deu ainda mais força para provar que este trabalho valia a pena.

E porque dizem que os últimos são os primeiros, um agradecimento do fundo do coração ao meu pai que está sempre a olhar por mim, à minha mãe, pelo exemplo de força e perseverança que sempre foi na minha vida, pelo apoio incondicional que me dá e por me ter ensinado a lutar, às minhas queridas sobrinhas, as meninas dos meus olhos por toda a ajuda com os dados e por tornarem a minha vida mais colorida e ao Marco, meu namorado, que esteve sempre ao meu lado durante as várias semanas de imersão em textos e no computador, stress e fins-de-semana perdidos e especialmente porque na altura certa me lembrou que era por gosto que eu estava a fazer este Mestrado.

A todos os que contribuíram para a realização deste trabalho o meu profundo agradecimento.

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b> .....	<b>4</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>9</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	14
<i>Abordagem geral</i> .....	14
<i>Abordagem Corporativa da IE</i> .....	17
<i>Abordagem académica e científica da IE</i> .....	18
<i>Outras Abordagens</i> .....	22
<i>Críticas à IE</i> .....	24
<i>Abordagem Corporativa da IE</i> .....	24
<i>Abordagem académica e científica</i> .....	25
<i>Síntese</i> .....	26
<i>A mensuração do construto de IE</i> .....	27
LIDERANÇA.....	30
<i>Liderança vs Gestão</i> .....	30
<i>Abordagens de Liderança</i> .....	32
<i>Traços e competências</i> .....	32
<i>Abordagens comportamentais</i> .....	32
<i>Abordagens contingenciais/ situacionais</i> .....	34
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	38
<i>Mensuração de Liderança Transformacional</i> .....	41
<i>Síntese</i> .....	42
DESEMPENHO.....	44
<i>Abordagem geral</i> .....	44
<i>Mensuração de desempenho</i> .....	45
<i>Desempenho Individual</i> .....	46
<i>CCO – Uma forma de medir desempenho contextual</i> .....	47
<i>Desempenho de tarefa</i> .....	48
<i>Desempenho em vendas</i> .....	50
OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	52
<b>MÉTODO</b> .....	<b>56</b>
<i>Caracterização da organização</i> .....	56
<i>Participantes</i> .....	56
<i>Delineamento do estudo</i> .....	59
<i>Instrumento</i> .....	60
<i>Variáveis</i> .....	62
<i>Procedimento</i> .....	63
<b>RESULTADOS</b> .....	<b>65</b>
ESTUDO DAS PROPRIEDADES PSICOMÉTRICAS DAS ESCALAS.....	65
<i>Escala A – Inteligência Emocional</i> .....	65
<i>Fidelidade</i> .....	65
<i>Validade</i> .....	66
<i>Sensibilidade</i> .....	66
<i>Escala B – Liderança Transformacional</i> .....	68
<i>Fidelidade</i> .....	68
<i>Validade</i> .....	69
<i>Sensibilidade</i> .....	69
<i>Escala C – Desempenho contextual</i> .....	72
<i>Fidelidade</i> .....	72
<i>Validade</i> .....	72
<i>Sensibilidade</i> .....	73
ESTUDO DAS HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO.....	75

<i>Análise de Correlação Linear</i> .....	75
<i>Hipótese 1</i> .....	77
<i>Hipótese 1 a</i> .....	77
<i>Hipótese 2</i> .....	77
<i>Avaliação dos pressupostos de regressão</i> .....	78
<i>Normalidade</i> .....	78
<i>Homoceasticidade</i> .....	79
<i>Normalidade dos Resíduos</i> .....	80
<i>Análise de outliers</i> .....	80
<i>Multicolinearidade</i> .....	81
<i>Regressão Linear Múltipla</i> .....	83
<i>Hipótese 2a</i> .....	84
<i>Avaliação dos pressupostos de regressão</i> .....	85
<i>Normalidade</i> .....	85
<i>Homoceasticidade</i> .....	86
<i>Normalidade dos Resíduos</i> .....	87
<i>Análise de outliers</i> .....	87
<i>Multicolinearidade</i> .....	88
<i>Regressão Linear Múltipla</i> .....	89
<i>Hipótese 2b</i> .....	90
<i>Avaliação dos pressupostos de regressão</i> .....	91
<i>Multicolinearidade</i> .....	91
<i>Regressão Linear Múltipla</i> .....	92
<i>Hipótese 3</i> .....	93
<i>Hipótese 4</i> .....	94
<i>Análise dos pressupostos de regressão</i> .....	94
<i>Normalidade</i> .....	95
<i>Homoceasticidade</i> .....	95
<i>Normalidade dos Resíduos</i> .....	96
<i>Análise de outliers</i> .....	96
<i>Multicolinearidade</i> .....	97
<i>Regressão Linear Múltipla</i> .....	99
<b>ESTUDOS EXPLORATÓRIOS</b> .....	<b>100</b>
<b>DISCUSSÃO</b> .....	<b>103</b>
<i>Inteligência Emocional e desempenho</i> .....	103
<i>Tipos de desempenho e suas relações</i> .....	105
<i>Liderança Transformacional e desempenho</i> .....	107
<i>Inteligência Emocional e Liderança transformacional</i> .....	108
<i>Procedimentos exploratórios</i> .....	109
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>111</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>113</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>123</b>
ANEXO A: QUESTIONÁRIOS .....	124
ANEXO B: DIMENSÕES QUESTIONÁRIOS .....	134
ANEXO C: FIDELIDADES .....	136
ANEXO D: VALIDADE DOS CONSTRUTOS .....	143
ANEXO E: SENSIBILIDADE .....	150
ANEXO F: ANÁLISE DE CORRELAÇÃO LINEAR .....	154
ANEXO G: PRESSUPOSTOS DE RLM .....	156
ANEXO H: ANÁLISE DE RLM .....	170
ANEXO I: COMPARAÇÃO DE MÉDIAS .....	176

## Lista de Quadros

QUADRO 1: Modelos de competências e misto – pontes fortes e limitações.....	16
QUADRO 2: Rede de Competências emocionais de acordo com Modelo de Goleman.....	18
QUADRO 3: Exemplos de três tipos de metodologias aplicadas na construção de algumas das medidas mais comuns de IE e explicitação das dimensões nelas presentes.....	29
QUADRO 4: Diferenças entre gestão e liderança.....	31
QUADRO 5: Diferenças entre comportamento dos líderes pelos dois principais grupos de investigação.....	33
QUADRO 6: Abordagens contingências – Teorias centrais.....	35
QUADRO 7: Principais abordagens de liderança.....	37
QUADRO 8: Resumo características do líder transaccional vs transformacional.....	39
QUADRO 9: As dimensões contextuais e de tarefa do desempenho.....	49
QUADRO 10: Resumo das variáveis, instrumentos e operacionalização.....	62
QUADRO 11: Variáveis e hipóteses de investigação.....	63
QUADRO 12: Valor KMO para escala IE.....	66
QUADRO 13: Parâmetros de normalidade para IE.....	66
QUADRO 14: Indicadores de qualidade do modelo de IE.....	68
QUADRO 15: Alfas de Cronbach da escala e sub-escalas de LT.....	69
QUADRO 16: Valor KMO para escala de LT.....	69
QUADRO 17: Parâmetros de normalidade para LT.....	70
QUADRO 18: Indicadores de qualidade do modelo de LT.....	71
QUADRO 19: Alfas de Cronbach da escala e sub-escalas de DC.....	72
QUADRO 20: Valor KMO para escala DC.....	72
QUADRO 21: Parâmetros de normalidade para DC.....	73
QUADRO 22: Indicadores de qualidade do modelo de DC.....	74
QUADRO 23: Matriz dos coeficientes de correlação momento-produto de Pearson entre as variáveis principais em estudo.....	75
QUADRO 24: Matriz dos coeficientes de correlação momento-produto de Pearson incluindo sub-dimensões dos construtos.....	76
QUADRO 25: Matriz de correlação entre as variáveis independentes (DC).....	81
QUADRO 26: Tolerância das variáveis independentes em estudo (DC).....	82
QUADRO 27: Análise da proporção de variância e da condição “index” (DC).....	83
QUADRO 28: Resultados da regressão linear múltipla para a hipótese 2.....	84
QUADRO 29: Matriz de correlação entre as variáveis independentes (AG).....	88

## Lista de Quadros (cont.)

QUADRO 30: Tolerância das variáveis independentes em estudo (AG).....	88
QUADRO 31: Análise da proporção de variância e da condição “índex” (AG).....	89
QUADRO 32: Resultados da regressão linear múltipla para a hipótese 2 <sup>a</sup> .....	90
QUADRO 33: Matriz de correlação entre as variáveis independentes (AG1).....	91
QUADRO 34: Tolerância das variáveis independentes em estudo (AG1).....	91
QUADRO 35: Análise da proporção de variância e da condição “índex” (AG1).....	92
QUADRO 36: Resultados da regressão linear múltipla para a hipótese 2b .....	93
QUADRO 37: Matriz de correlação entre as variáveis independentes (LT).....	97
QUADRO 38: Tolerância das variáveis independentes em estudo.....	98
QUADRO 39: Análise da proporção de variância e da condição “índex”.....	98
QUADRO 40: Resultados da regressão linear múltipla para a hipótese 3.....	99
QUADRO 41: Teste t-Student para vendedores femininos e masculinos na escala IE.....	100
QUADRO 42: Teste t-Student para tempo casa em relação a LT e desempenho.....	101

## Lista de Figuras

FIGURA 1: Componentes do modelo de Salovey e Mayer.....	20
FIGURA 2: Modelo das Quatro Componentes da Inteligência Emocional de Mayer, Salovey e Caruso.....	21
FIGURA 3: Distinção entre produtividade, eficácia e desempenho.....	44
FIGURA 4: Distribuição dos participantes segundo o género.....	57
FIGURA 5: Distribuição dos participantes de acordo com as classes etárias.....	57
FIGURA 6: Distribuição dos participantes de acordo com o nível de escolaridade.....	58
FIGURA 7: Distribuição dos participantes de acordo com a antiguidade na empresa.....	58
FIGURA 8: Distribuição dos participantes de acordo com a experiência de vendas.....	59
FIGURA 9: Distribuição da IE total.....	67
FIGURA 10: Modelo da escala de IE.....	67
FIGURA 11: Distribuição da LT total.....	70
FIGURA 12: Modelo da escala de LT.....	71
FIGURA 13: Distribuição do DC total.....	73
FIGURA 14: Modelo da escala de DC.....	74
FIGURA 15: Distribuição da variável dependente: DR, pré e pós normalização.....	79
FIGURA 16: Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos (DR).....	79
FIGURA 17: Gráfico da normalidade dos resíduos (DR).....	80
FIGURA 18: Caixa de bigodes para a variável dependente: DR.....	81
FIGURA 19: Distribuição da variável dependente: Av. Global, pré e pós normalização.....	86
FIGURA 20: Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos (Av.Global).....	86
FIGURA 21: Gráfico da normalidade dos resíduos (Av.Global).....	87
FIGURA 22: Caixa de bigodes para a variável dependente:Avaliação Global.....	87
FIGURA 23: Distribuição da variável dependente: IE.....	95
FIGURA 24: Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos (IE).....	95
FIGURA 25: Gráfico da normalidade dos resíduos (IE).....	96
FIGURA 26: Caixa de bigodes para a variável dependente: IE.....	97

## Resumo

A IE (inteligência emocional) pode ser definida como a capacidade de utilizar a razão para compreender as emoções e realçar o pensamento. A IE inclui a aptidão de perceber as emoções próprias e alheias, de lhes aceder, gerar, compreender e regular (Mayer & Salovey, 2004). O indivíduo dotado de IE apresenta competências que lhe permitem realizar uma boa leitura das situações bem como dos comportamentos próprios e alheios.

Em contexto organizacional a IE tem sido apontada como uma competência importante na medida em que vários autores têm relacionado esta variável com o desempenho a nível individual (e.g. Dawn & Sojka, 2003) e colectivo (e.g. Goleman, 1997; Goleman et al. 2002). O construto da IE foi estudado em diversos domínios, existindo inúmeros estudos sobre IE e liderança tendo Goleman (1998) demonstrado o importante papel deste construto na eficácia da liderança. Sosik e Megerian (1999) propuseram quatro características (consideração individualizada, motivação, estimulação intelectual e influência idealizada) dos líderes transformacionais que se sobrepõem consideravelmente com comportamentos de indivíduos dotados de níveis elevados de IE. Foram recolhidos dados do nível de IE e percepção de liderança de 752 vendedores imobiliários e avaliações de desempenho contextual e de resultados dos respectivos supervisores tendo-se obtido 640 díades. Explorou-se neste estudo a relação entre IE dos subordinados e a percepção dos mesmos de liderança transformacional. Avaliou-se ainda a relação entre IE, LT e desempenho (intra e extra papel) e a relação entre os dois tipos de desempenho. Os resultados indicam que a liderança se relaciona com o nível de IE e que o DC influencia o DR não tendo sido possível confirmar outras hipóteses. Considerações e implicações dos resultados são discutidas ao longo do trabalho.

*Emotional intelligence (EI) can be defined as the ability to use reason to understand emotions and to elevate thinking. EI includes the ability to manage personal and others emotions, access and regulate them (Mayer & Salovey, 2004).*

*Individuals with high levels of EI have competencies that allow them to make a good reading from situations as from own and others behaviours.*

*In an organizational context EI has been pointed as an important ability once that several authors related this variable with individual (e.g. Dawn & Sojka) and team performance (e.g. Goleman, 1997; Goleman et al. 2002). EI construct was studied in several domains. There are several studies about EI and leadership and Goleman (1998) has demonstrated the important role of this concept on leadership effectiveness. Sosik and Megerian (1999) have proposed four characteristics (individualized consideration, motivation, intellectual stimulation and idealized influence) of transformational leaders (TL) that overwhelm considerable with behaviours of high EI levels individuals. Data has been collected from EI level a TL perceptions of 725 salesperson from real state market and performance evaluations were obtain from their supervisors. As result we had in the end 640 diades. In this study was explored the relationship between EI from salesperson and their perception of TL. The relationship between EI, TL and performance (in and extra role) and the relationship between subjective and objective measures of performance was also studied. Results indicate that TL is related with EI of followers and that extra role performance is related with in role performance as objective and subjective measures are related although different. It wasn't possible to confirm other relationships between EI, TL and performance. Considerations and implications of results are discussed.*

## INTRODUÇÃO

A Inteligência Emocional (IE) tem sido um tópico emergente na psicologia social, comportamental e organizacional ao longo dos últimos anos (Law, Wong & Song, 2004; Matthews et al., 2004).

A IE já foi identificada por vários autores (e.g., Cooper, 1997; Goleman, 1998; George, 2000; Mayer, 2002) como uma aptidão de líderes de sucesso.

Relativamente a este assunto Goleman (1995, 1998) defendeu que as competências técnicas e cognitivas são importantes para a eficácia dos líderes mas que a condição *sine qua non* é a IE.

Segundo alguns autores (e.g., Ciarrochi, Chan & Caputi, 2000; cit. Mayer et al. 2004), de um ponto de vista teórico a IE é a combinação cooperativa entre inteligência e emoções.

Os indivíduos com elevado grau de IE utilizam a razão para compreender as emoções próprias e dos outros, recorrendo ainda às emoções para interpretar a envolvente e tomar decisões racionais (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004).

George (2000) afirma que a IE contribui para uma liderança eficaz por se focar em elementos como o desenvolvimento de objectivos e metas comuns, a capacidade de gerar e manter entusiasmo, confiança, optimismo, cooperação e confiança nos outros e a capacidade de encorajar flexibilidade no processo de tomada de decisão e de mudança.

Se considerarmos os factores fundamentais do conceito verifica-se que muitos são elementos necessários na actividade diária dos vendedores, no entanto poucos são os trabalhos que investigam a IE na área das vendas (Dawn & Sojka, 2003). Deste modo, afigura-se particularmente importante desenvolver trabalhos nesta área, especialmente porque o sucesso de uma organização é largamente dependente do desempenho da sua força de vendas (Stewart, 1996; Plank, 2001).

Segundo Hunter (1996), a inteligência desempenha um papel fulcral na determinação de diferenças individuais de desempenho. Um inquérito de 1997 às práticas de referência das maiores empresas efectuado pela *American Society for Training and Development* revelou que 4 em 5 empresas promovem a IE na avaliação de desempenho dos seus empregados (Goleman, 1998).

Segundo Mayer e Greenberg (1964) um bom vendedor deve ter pelo menos duas capacidades, a capacidade de sentir o cliente de forma a poder vender-lhe um produto ou serviço, e a de se motivar pela conquista do objectivo e não apenas pelo dinheiro que ganha com uma venda. Entre estas duas capacidades o vendedor deve conseguir atingir o equilíbrio das suas emoções.

De acordo com Weitz, Sujan e Sujan (1986), os vendedores devem ter competências que lhes permitam manter e segurar a relação com os clientes. Segundo Cooper (1997) a IE pode ser vista como a capacidade de sentir, perceber e saber aplicar na prática o poder e a visão das emoções como fonte de energia humana de informação, das relações e da influência. Assim, pode-se encarar a IE como uma variável-chave para diferenciar um vendedor de nível médio de um vendedor excepcional, até porque representa o uso activo e intencional do conhecimento emocional para atingir os resultados comportamentais desejados.

Law, Wong e Song (2004) afirmaram que compreender e saber gerir as emoções próprias e alheias são factores centrais que afectam o bem-estar pessoal e as relações interpessoais tendo as últimas um papel fulcral em vendas.

Vender e liderar envolvem influência e com um estilo de liderança transformacional a eficácia dos vendedores será maior (Bass, 1997). No estilo de liderança transaccional, o líder recompensa ou castiga o subordinado em consequência do desempenho do seu papel. Já a liderança transformacional torna os subordinados conscientes da importância dos resultados conduzindo-os a ir além dos seus interesses próprios. O líder considerado ideal é o que corresponde ao líder transformacional (Bass, 1997).

Dubinsky et al. (1995) demonstraram que as chefias de vendedores com padrões de liderança mais transformacionais tinham subordinados mais envolvidos e satisfeitos e menos stressados do que chefias com outros padrões de liderança.

George (2000) identificou cinco elementos essenciais da eficácia de liderança, tendo então partido para a detecção das competências emocionais de liderança necessárias para responder aos desafios concitados por tais elementos.

Na abordagem de George detectam-se os traços essenciais da liderança transformacional. Já anteriormente, Megerian e Sosik (1996, cit. Cunha et al., 2004) haviam estudado as relações entre as várias facetas da IE e quatro dimensões da liderança transformacional: influência idealizada (carisma), motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada.

Por conseguinte, e visto que a IE, bem como a liderança transformacional se têm mostrado como um contributo importante às vendas (e.g., Goleman, 1998; Bass, 1997; Dubinsky, 1995), neste estudo procura-se perceber e confirmar a relação entre a IE, o estilo de liderança e o desempenho dos vendedores. Não obstante haver algumas investigações já realizadas sobre o assunto, o tema é ainda pouco abordado na literatura, o que justifica o seu aprofundamento. Uma segunda razão para a realização do presente trabalho prende-se com o contexto específico das vendas, área pouco conhecida, particularmente nas temáticas citadas. Um terceiro e último fundamento para a presente pesquisa relaciona-se com o contexto geral, neste caso o português, onde são necessárias mais investigações não apenas sobre IE, mas também sobre todos os aspectos atrás delineados.

O texto encontra-se organizado em três secções:

A primeira secção consiste numa revisão teórica acerca da problemática em estudo e subdivide-se em três partes.

- A primeira parte explora o tema Inteligência emocional, fazendo referência à definição do conceito, às diferentes abordagens sobre o mesmo e às críticas relacionadas com cada abordagem.

- A parte seguinte explora o tema liderança transformacional, referindo um breve resumo à teoria da liderança e focando-se depois nas dimensões do conceito.

- A terceira parte desenvolve resumidamente o tema do desempenho individual, sua mensuração e principais abordagens.

A segunda secção consiste no método, onde é caracterizado o design do estudo, assim como os participantes, os instrumentos utilizados e uma descrição detalhada do procedimento.

A terceira secção prende-se com a análise de dados, onde se procede à verificação das qualidades métricas de cada instrumento utilizado e, posteriormente, à análise que tem por objectivo testar as hipóteses inicialmente formuladas.

Por fim, na última secção são discutidos os resultados do estudo, de acordo com a literatura, assim como as implicações práticas dos resultados obtidos. São ainda identificadas eventuais limitações do estudo e dadas, em seguida, algumas sugestões para futuras investigações que se debrucem sobre este tema.

## Inteligência Emocional

### *Abordagem geral*

O objectivo deste capítulo é o de proceder a uma revisão da literatura sobre o conceito que junta a noção de inteligência com a de emoção e abordar as várias definições de inteligência emocional (IE).

A inteligência, em geral, pode ser vista como a representação, em primeira instância, da capacidade de desenvolver pensamentos abstractos bem como a capacidade de aprendizagem e adaptação ao ambiente (Stenberg & Detterman, 1986; Wechsler, 1997 cit. Mayer & Salovey, 2004). Consoante o tipo de informação sobre a qual operam, vários tipos de inteligências podem ser definidas (Carrol, 1993; Horn & Cattell, 1966; Wechsler, 1997; cit. Mayer et al. 2004).

Gardner (1983, cit. Goleman, 1995) propôs que a actividade intelectual não se reduz a apenas uma faculdade ou tipo de habilidades, existindo sete tipos de inteligências diversas: Linguística, musical, lógico-matemática, espacial, cinestico-corporal, intrapessoal e interpessoal.

Thorndike (1920) propôs a existência de um construto muito semelhante ao de IE, chamado inteligência social, que se referia à capacidade para perceber e gerir relações interpessoais (Newsome, Day & Catano, 2000; Derksen, Kramer & Katzko, 2002; Petrides, Frederickson & Furnham, 2004).

Mayer e Salovey (1999) argumentam que a inteligência social está relacionada com um construto mais global – a IE – que compreende um grupo de competências que são distintas das tradicionais dimensões verbais-proposicionais/desempenho espacial da inteligência.

A IE, pelo seu valor apelativo mas também pela sua maior utilidade heurística, tem vindo a ser alvo de atenção de múltiplos sectores da vida social, política, económica e empresarial (Rego & Cunha, 2003).

Numa perspectiva lata podemos dizer que as abordagens sobre a IE tentam mostrar que inteligência e emoção não são conceitos mutuamente exclusivos. Mowrer e Leeper, 1997 (cit. Salovey, Bedell, Detweiller & Mayer, 1999) referem que as emoções emergem, apoiam e direccionam as actividades e Mowrer acrescenta ainda que as emoções são extraordinariamente importantes na economia total dos

organismos vivos e não merecem ser colocadas em oposição à inteligência. Desta forma, muitos teóricos da IE argumentam que as emoções são adaptativas e funcionais, servindo para organizar as actividades cognitivas e os comportamentos que decorrem da capacidade de raciocínio dos indivíduos.

Resumindo, os indivíduos emocionalmente inteligentes são os que usam a razão para compreender as emoções (as próprias e as dos outros) e lidar com elas, e que recorrem às emoções para interpretar a envolvente e tomar decisões mais racionais. Nesta lógica, a emoção torna o pensamento mais inteligente, e a inteligência permite pensar e usar de modo mais apurado as emoções (Cunha et al. 2004).

Mayer et al. (1997) fazem a distinção entre o modelo de competências, centrado na aptidão do processamento de informação afectiva e o modelo misto que por sua vez conceptualiza a IE como um construto diverso que inclui aspectos de personalidade bem como capacidades de perceber, assimilar, compreender e gerir emoções. O modelo misto inclui em si factores motivacionais e disposições afectivas como empatia, assertividade, etc. Os modelos mistos (especialmente o de Goleman) são alvo de maior popularidade, ao passo que o modelo de competências colhe maior receptividade nos meios académicos e científicos (Cunha et al. 2004). No Quadro 1, a seguir apresentado, são delineados os pontos fortes e fracos de ambos os modelos referidos.

Quadro 1 – Modelos de competências e misto – pontes fortes e limitações

	<b>Pontos fortes</b>	<b>Limitações</b>
<b>Modelo de competências</b>	Focaliza-se no modo como as emoções podem facilitar o pensamento e o comportamento adaptativo.	Ainda que seja empiricamente validado, o construto é ainda recente e carece de estudos atinentes à sua validade preditiva.
	Baseia-se em competências; considera a IE como um tipo particular de atributos mentais, distintos dos traços e das disposições.	Dada a sua parcimónia, e porque não inclui os resultados da IE, denota níveis de poder preditivo inferiores aos facultados pelos modelos mistos (mais amplos).
	Tem sido alvo de validação empírica	
<b>Modelo misto</b>	Inclui uma grande multiplicidade de traços e denota um largo âmbito.	Alguns traços incorporados no modelo estão já consagrados no modelo dos “cinco grandes” da personalidade.
	Muitos dos traços nele contemplados revelam franca validade facial/aparente.	Poucas clarezas no modo como as competências são agrupadas.
	É bastante útil para a compreensão da eficácia no mundo do trabalho.	O modelo não inclui apenas traços e competências, mas também resultados da IE (e.g., construção de laços interpessoais).
	Denota elevado poder preditivo de diversas variáveis relevantes para a vida dos indivíduos e o funcionamento das organizações	É difícil discernir as fronteiras entre alguns traços.

Fonte: Cunha et al., 2004

A IE foi muito popularizada por Goleman quando o autor publica em 1995 um livro campeão de vendas, intitulado *Inteligência Emocional*. A abordagem de Goleman ao conceito é conhecida por visão corporativa da IE (Goldsworthy, 2000) e pretende medir várias competências, traços de personalidade e estados motivacionais. O autor defende existir um domínio do funcionamento intelectual tão ou mais importante como o domínio acedido pelas tradicionais medidas de inteligência e que pessoas com níveis mais elevados deste domínio são indivíduos com elevada probabilidade de êxito na vida.

A popularização do conceito da IE despoleta uma tendência progressiva para recorrer à IE enquanto elemento de avaliação dos indivíduos e uma adopção de mecanismos de gestão instrumental dos estados emocionais, que assentam em teorias que não foram testadas de forma directa (Bar-On, 1997, 1999; Goleman, 1998a;

Boyatzis, Goleman & Rhee, 1999; Cooper & Sawaf, 1997; Mayer, Salovey & Caruso, 1999).

Descrevem-se de seguida as duas abordagens mais populares de IE.

### *Abordagem Corporativa da IE*

A corrente corporativa da IE, assim denominada por oposição à corrente académica e científica (Hein, 2000) tem as suas bases na ideia de que existem nos seres humanos características não intelectuais que podem contribuir para o desempenho tais como, motivação para a realização de tarefas, empatia, auto-eficácia e capacidade de regulação das emoções.

Goleman (1998) define IE como a “capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações” (p. 323).

Segundo Goleman (1998), a IE determina o potencial de aprendizagem de aptidões práticas que se baseiam em cinco elementos:

- Autoconsciência, capacidade de reconhecer e compreender as próprias emoções, sensações e estados de humor bem como o seu efeito nos outros,
- Motivação, a paixão pelo trabalho por razões que vão além do dinheiro ou do status,
- Autodomínio, a capacidade de controlar ou redireccionar impulsos e estados de humor negativos, a propensão de pensar antes de agir,
- Empatia, a capacidade de compreender o que vai além do que os outros dizem, o que vai além da “máscara emocional” dos outros,
- Talento nas relações, capacidade de gerir relações interpessoais e construir redes de contactos.

Em 2001 Goleman sugeriu que as competências associadas com IE se relacionam com quatro domínios cardinais, definidos por duas facetas principais: capacidade – reconhecimento versus regulação das emoções, e alvo – consoante as competências se relacionam com o self ou com os outros. O produto cartesiano das duas facetas (capacidade por alvo) dá origem a quatro componentes: reconhecimento das emoções no self, reconhecimento das emoções nos outros, regulação das emoções no self, e regulação das emoções nos outros.

Goleman, Boyatzis e McKee (2002) apresentaram num trabalho a redução dos cinco elementos primordiais da investigação de Goleman a quatro domínios principais: Autoconsciência, Autodomínio, Consciência Social e Gestão das Relações, em que cada um deles proporciona um conjunto de aptidões fundamentais para uma elevada IE, que é também designada por rede de competências emocionais. As competências associadas são dezoito, como se pode observar no quadro 2.

Quadro 2 – Rede de Competências emocionais de acordo com o Modelo de Goleman

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

A crença de Goleman na possibilidade de associar o incremento de aprendizagens adquiridas com o desenvolvimento emocional foi o elemento condutor para o autor se cruzar com os trabalhos de Mayer, Salovey e Caruso (Hein, 2000) e ter iniciado as suas investigações em torno do domínio IE.

#### *Abordagem académica e científica da IE*

De acordo com Mayer, Salovey e Caruso (2004), a IE deve obedecer a três critérios para ser considerada como uma inteligência standard:

- Ser operacionalizada como uma capacidade mental
- Atingir critérios correlacionais indicadores de que é uma capacidade unitária que representa uma nova forma de desempenho relativamente a medidas prévias de inteligência e outras disposições de personalidade
- Exibir crescimento com a idade (de forma semelhante a outros tipos de inteligências).

Como podemos observar, enquanto a corrente desenvolvida por Goleman assenta numa lista de competências relacionadas com traços de personalidade, em que, para possuir capacidade em termos de IE é necessário manifestar competências em qualquer um dos 4 domínios mencionados, a definição científica de IE defendida por Mayer, Salovey e Caruso centra-se exclusivamente nas capacidades mentais e cognitivas envolvendo assim, necessariamente, o pensamento, raciocínio e processamento de informação. Salienta-se ainda que foram estes autores os primeiros a definir IE de modo formal, embora o conceito de IE tenha origem nas contribuições de Gardner.

Salovey e Mayer (1993) conceberam a inteligência emocional como a capacidade individual de monitorizar e discriminar os sentimentos e as emoções dos outros e os seus próprios, bem como de utilizar essa informação para guiar o próprio pensamento e acções.

A conceptualização inicial de Salovey e Mayer (1990, cit. in Schutte et al., 1998; Ciarrochi et al., 2000, 2001; Petrides e Furnham, 2000; Derksen et al., 2002) caracteriza a IE como constituída por três componentes, como é ilustrado na Figura 1:

- Avaliação e expressão de emoções, aplicada ao self, com base em informação verbal e não-verbal e ao outro, com base em informação não-verbal e através da empatia;
- Regulação de
- Emoções no self e no outro;
- Utilização de Emoções.

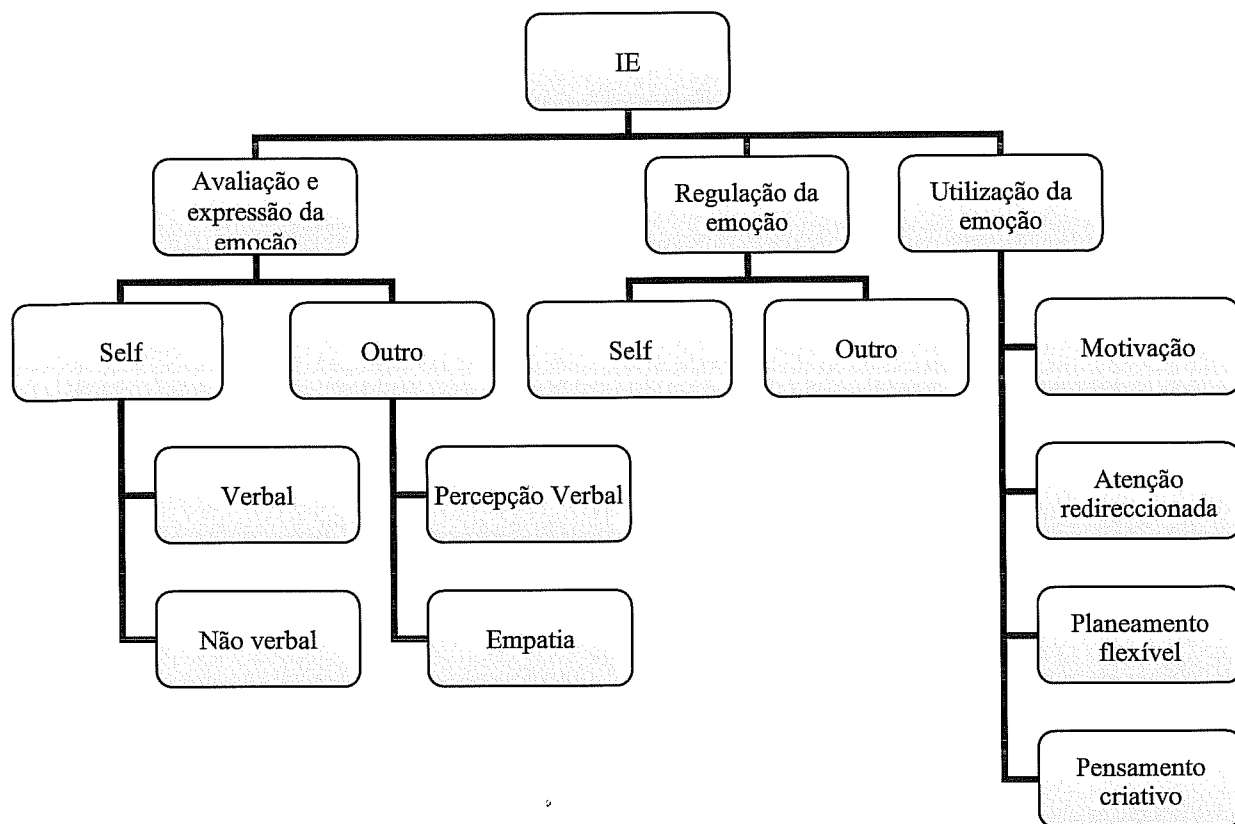


Figura 1: Componentes do modelo de Salovey e Mayer (Adaptado de Salovey e Mayer, 1990)

Derksen et al. (2002) defendem que este modelo distingue seis componentes da IE: autoconsciência emocional, assertividade, empatia, relações interpessoais, tolerância ao stress e controlo de impulsos. Segundo os autores, estas seis competências podem também ser encontradas no modelo de Bar-On de 1997.

Mais tarde, em 1997 e, novamente, em 1999, Mayer et al. reformularam o modelo de IE que tinham proposto, dando mais ênfase aos componentes cognitivos do construto, conceptualizando-o em termos de potencial para um crescimento a nível emocional e intelectual.

Mayer e Salovey (2004) perspectivam a IE como membro de uma classe de inteligências que incluem a inteligência social, prática e pessoal e que designam por “*hot intelligences*”.

O que anteriormente definiam como “a capacidade de monitorizar as próprias e as emoções e sentimentos dos outros, a capacidade de os discriminar e a capacidade de utilizar toda essa informação para orientar o seu pensamento e acção” (Goleman, 2001), passa a ser definido como “capacidade para perceber minuciosamente, avaliar e expressar emoções, capacidade para aceder ou gerar sentimentos quando estes facilitam o curso do pensamento, a capacidade para compreender as emoções e o conhecimento emocional e a capacidade para regular emoções, de forma a promover o crescimento emocional e intelectual” (Mayer & Salovey, 1999).

De acordo com esta definição, reformularam o seu modelo, como se pode ver na Figura 2, considerando quatro componentes (Schutte et al., 1998; Ciarrochi et al., 2001; Salovey et al., 2001; Van Rooy & Viswesvaran, 2004; Warwick & Nettelbeck, 2004).

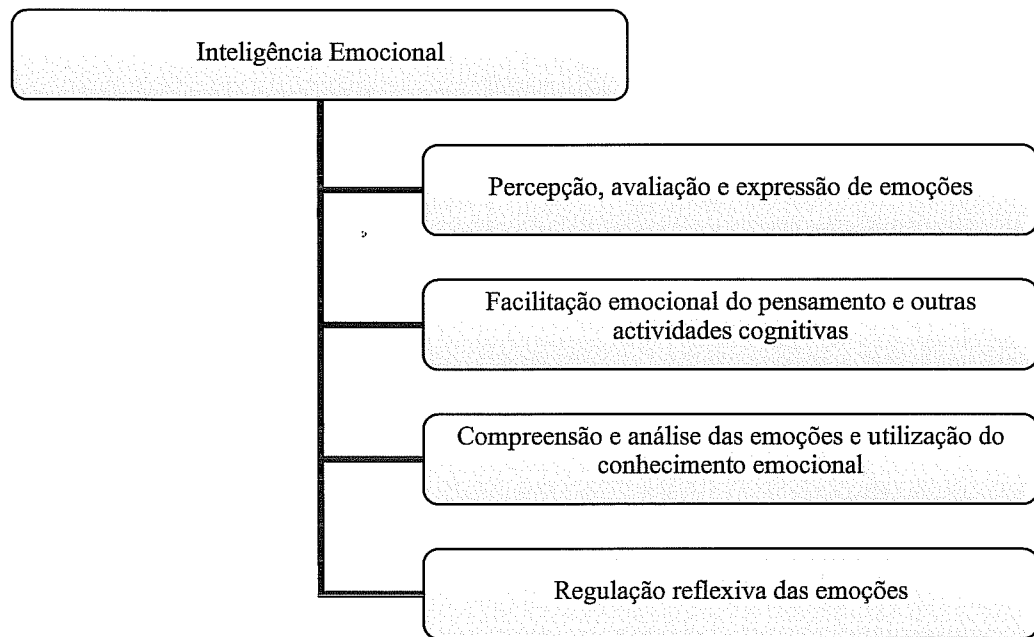


Figura 2: Modelo das Quatro Componentes da Inteligência Emocional de Mayer, Salovey e Caruso (Adaptado de Mayer et al., 1999, p.269).

Do primeiro componente apontado por Mayer et al., fazem parte as competências que permitem ao indivíduo perceber, avaliar e expressar emoções. Aqui as capacidades incluem a identificação das emoções do próprio e dos outros, a expressão das próprias emoções e a discriminação das emoções nos outros, ou seja, envolve o reconhecimento e integração de informação verbal e não-verbal do sistema emocional (Salovey et al., 2002).

De acordo com o autor, IE não fazia sentido sem estas competências; a percepção emocional envolve o registo, dar atenção e decifrar mensagens emocionais, assim como são expressadas em expressões faciais, tom de voz ou artefactos culturais.

No segundo componente, espera-se que o indivíduo utilize as suas emoções no sentido de facilitar o seu pensamento, empregando as emoções, no sentido de auxiliar o julgamento, reconhecer as alterações de estado de espírito que podem levar à consideração de pontos de vista alternativos e compreender que uma mudança num estado emocional ou perspectiva pode levar a diferentes formas de resolução de problemas. Segundo Salovey et al. (2002), a cognição pode ser importunada pelas emoções, como o medo ou ansiedades, mas as emoções podem também dar prioridade ao sistema cognitivo para que este esteja atento ao que é mais importante (Easterbrook, 1959; Mandler, 1975; Simon, 1982, cit. Clemente, 2004) ou a determinado estado de espírito em que melhor actua (e.g. Palfai & Salovey, 1992).

As emoções alteram as cognições, tornando-as positivas ou negativas conforme o estado de espírito do indivíduo. Estas mudanças forçam o sistema cognitivo a observar as coisas de diferentes perspectivas, o que faz com que o indivíduo possa apreciar múltiplas vantagens de vários pontos alternativos (Salovey et al., 2002).

O terceiro componente inclui competências como o denominar/atribuir um nome e a distinção entre emoções, compreensão de misturas de sentimentos e formulação de regras acerca dos próprios sentimentos. A pessoa que domine esta competência, de acordo com Salovey et al., (2002) tem uma grande capacidade de perceber importantes aspectos da natureza humana e das relações interpessoais.

O quarto e último componente apontado pelos autores, está relacionado com a capacidade de regular as emoções no sentido de um objectivo social, ou seja, capacidades de o indivíduo de forma selectiva, ligar-se ou desligar-se das emoções, de as monitorizar e as gerir em si próprio e nos outros.

### *Outras Abordagens*

Apesar das duas abordagens expostas serem as mais conhecidas de IE, outros autores deram o seu contributo para o conceito.

Bar-On (1997) caracterizou IE como um “conjunto de capacidades não-cognitivas, competências e aptidões que permitem que se seja bem sucedido na forma como se lida com as pressões e exigências do dia-a-dia”, isto é, um conjunto de capacidades e conhecimentos sociais e emocionais, que influenciam a capacidade do indivíduo estabelecer estratégias de “coping” eficazes com as exigências do ambiente.

Este modelo pressupõe cinco domínios:

- QE Intrapessoal – que se subdivide em autoconsciência emocional, assertividade, auto-conhecimento, auto-afirmação e independência;
- QE Interpessoal – que se subdivide em empatia, relacionamento interpessoal e responsabilidade pessoal;
- QE de Adaptação – que se caracteriza pela resolução de problemas, percepção objectiva da realidade e flexibilidade;
- QE de Gestão de Stress – que se subdivide em tolerância ao stress e controlo dos impulsos;
- QE de Estado de espírito geral – que se subdivide em felicidade e optimismo;

Que, por seu lado, se traduzem em:

- Capacidade de estar atento, perceber e expressar-se a si próprio;
- Capacidade de estar atento, perceber e de se relacionar com os outros;
- Capacidade de lidar com emoções “fortes” e controlar os seus impulsos;
- Capacidade de adaptar à mudança e resolver problemas de natureza pessoal ou social;

Segundo Petrides & Furnham (2000) pode também distinguir-se IE “traço” e IE de processamento de informação. Esta distinção tem em consideração as diferentes tentativas de medida e definições operacionais adoptadas tanto pelos modelos mistos como os modelos de competências (Schutte et al., 2004).

A IE de “traço” está relacionada com consistências no comportamento em várias situações e com uma rede de factores de personalidade, sendo acedida através de escalas de auto-relato.

Por outro lado, a IE de processamento de informação está relacionada com competências; Está mais relacionada com a inteligência tradicional e, como tal, pode ser melhor acedida com medidas de máximo rendimento

Apesar de serem modelos diferentes, pode verificar-se que todos se referem à IE como a capacidade para reconhecer e regular emoções em si próprio e nos outros, isto é, há uma base que é comum a todos os modelos – percepção de emoções – mas depois como forma de se diferenciarem, observa-se que adoptam outras componentes – ou outras redes de competências – que acabam por os diferenciar.

### *Críticas à IE*

Quando se faz uma pesquisa pelo termo IE, é possível encontrar quase tantos trabalhos a criticarem este conceito e as suas diferentes abordagens como a expô-lo e defendê-lo.

Zeidner et al. (2001a) relembram por exemplo que poucos foram os campos na investigação em psicologia que tenham tocado (e se tenha tentado aplicar) em tantas áreas distintas (medicina, gestão, engenharia, educação, etc.) e de forma tão expansiva como a IE, sugerindo desta forma que relativamente a este conceito se está a andar rápido demais.

Os autores defendem ainda, que quando se fala de IE o interesse popular, retórico, investigação e afirmações sem substância se misturam.

As críticas ao conceito da IE reforçam sempre os aspectos de que a IE é um conceito pouco estudado, controverso, sobre o qual não se reúne consenso e que apresenta problemas em termos de medição (Zeidner et al., 2002). Passaremos de seguida a abordar as críticas às duas principais abordagens da IE.

### *Abordagem Corporativa da IE*

A crítica ao trabalho de Goleman é feroz, sugerindo que Goleman é pouco inovador nas suas investigações, alegando-se que elaborou a IE como um construto com base em competências não cognitivas, como sejam, empatia, motivação e confiança, que relaciona com inteligência, definindo uma inteligência não cognitiva o que significa uma contradição de termos (Goldsworthy, 2000; Hein, 2000).

Por outro lado, os conceitos empregues no modelo de Goleman, são tipicamente considerados em Psicologia da personalidade como os quatro processos

básicos que constituem os fundamentos da personalidade biológica referindo os críticos que, qualidades como orientação para o serviço, relações interpessoais, intuição e auto-actualização parecem ter expandido o conceito sem nenhuma consideração pelas suas ancoragens (Mayer, Salovey & Caruso, 2000). Se uma pessoa tem um comportamento e este é assumido como um traço de personalidade, então não se pode considerar a IE como uma inteligência.

A crítica salienta ainda que afirmações de Goleman como “IE prognostica QI” e “IE é duas vezes mais importante do que o QI” são meramente especulativas, não existindo evidências científicas sérias para estas afirmações.

Os críticos exaltam-se também pelo facto da corrente corporativa dirigir os seus esforços no estudo da IE para o fenómeno da liderança uma vez que a validade dos testes de Goleman bem como a correlação entre os indicadores não evidenciam a possibilidade de chegar a conclusões cientificamente validadas.

Mesmo em relação às últimas adaptações de Goleman ao seu modelo (2002) alguns autores (Zeidner et al. 2002) referem que a análise de Goleman não descreve como distinguir a IE de outros traços de personalidade e competências que possam influenciar a regulação e reconhecimento de emoções, permanecendo o termo IE, pelo menos da forma utilizada por Goleman como um conceito incerto.

Em síntese, é pela metodologia escolhida por Goleman para chegar a conclusões que a comunidade científica mais critica o autor tendo Hein (2000) apelidado o trabalho de Goleman como uma mistura de ciência e sensacionalismo.

#### *Abordagem académica e científica*

As críticas à abordagem académica do construto recaem logo na sua definição (percepção e identificação emocional; facilitação emocional de pensamento; compreensão emocional; gestão emocional) considerando-se que existe maior identificação por parte do público com a quarta área uma vez que a sociedade pressiona as pessoas a gerirem e regularem as suas emoções; as pessoas praticam um modelo de auto-gestão e auto-regulação mesmo antes de compreenderem as suas emoções (Goldsworthy, 2000).

Uma segunda crítica relaciona-se com a possibilidade sugerida pelos autores da corrente académica e científica da IE de que o desenvolvimento da mesma pode originar uma sociedade onde as pessoas conseguem integrar a razão com a emoção, com o objectivo de viverem com mais harmonia. Tal possibilidade, referem Mayer,

Salovey e Caruso (1999), pode vir a ser apoiada (ou não) pela pesquisa científica da IE, pelo que a ciência não deve antecipar cenários ou concepções do que é ou não é politicamente correcto para a sociedade e para a vida em geral.

Uma terceira questão que prende a comunidade científica é o facto de ainda não se ter estudado se a IE é um factor inato, se é genético ou ambos. A crítica acerca da relação entre as emoções e a inteligência menciona o facto de não se perceber até que ponto existe de facto esta relação e qual a profundidade da relação em causa (Goldsworth, 2000; Hein, 2000).

Relativamente à quantificação e medição das competências definida pelos autores da teoria académica – facilitação emocional do pensamento e gestão emocional – a crítica refere que é difícil medir tais competências através de testes (Hein, 2000) não podendo os instrumentos de avaliação indicar as capacidades em situações da vida real podendo apenas, de alguma forma, aferi-las.

### *Síntese*

Como se verificou, existem vários modelos na área da IE. O modelo de Mayer e Salovey (1993) e de Mayer, Salovey e Caruso (1999, 2000) propõe que a inteligência emocional é um conjunto de capacidades que dizem respeito ao processamento de informações emocionais e coloca o enfoque nas aptidões mentais. Goleman (1995, 1998), Bar-On (1997, 1999), Cooper e Sawaf (1997) e Schutte, Malouff, Haggerty, Cooper, Golden e Dornhrein (1998) postulam que a inteligência emocional inclui uma mistura de aspectos relacionados com a personalidade, competências e capacidades não cognitivas.

O grande ponto de divergência entre as duas abordagens focaliza-se não somente na definição do conceito, como também nas técnicas de aferição daquilo que é, para cada uma delas, a IE. Existe ainda um outro ponto de discrepância o qual reside na divergência quanto aos objectivos das abordagens.

Assim, o objectivo da vertente científica é determinar as capacidades inteligentes dos indivíduos na regulação e controlo das emoções. O objectivo da vertente corporativa é determinar as competências que os indivíduos conseguem manipular, partindo do pressuposto que uma utilização racional dessas competências resulta num nível mais elevado de IE.

Independentemente das críticas e divergências entre as diferentes abordagens a IE parece ser um construto com potencial teórico, podendo-se inferir que a posse de uma elevada IE não garante por si que o indivíduo adquira as competências emocionais que importam para o seu trabalho mas implica que o mesmo possua um excelente potencial para as aprender.

Os defensores do construto da IE argumentam que esta pode ser utilizada de forma a explicar vários e diversos fenómenos psicológicos e de gestão empresarial (Law, Wong & Song, 2004). Desta forma a IE revela-se como uma mais valia para a compreensão dos comportamentos dos indivíduos, não só em situações das suas vidas pessoais mas também ao nível profissional (Cunha et al., 2004).

#### *A mensuração do construto de IE*

As medidas mais populares incluem instrumentos como o *EQ Map Test* (Cooper & Swaff, 1997), o *Schutte Self Report Inventory* (Schutte et al., 1998), o *Trait Meta-Mood Scale* (Salovey, Mayer, Goldman, Turvey & Palfai, 1995) e o *Multifactor Emotional Intelligence Scale* (Mayer, Caruso, & Salovey, 1999).

O conteúdo destas medidas de IE varia em função das diferentes conceptualizações teóricas e suas interpretações dividindo muitos autores os indicadores de IE em medidas de auto-relato e as medidas de rendimento (Geher et al., 2001).

Segundo Geher et al. (2001), as escalas de auto-relato apresentam algumas vantagens, dado que, apesar de poderem ser limitadas em termos de validade preditiva, apresentam uma maior facilidade de aplicação que as medidas de laboratório, ou seja, são menos dependentes do contexto laboratorial. No entanto, as escalas de auto-relato baseiam-se na auto compreensão do próprio indivíduo pelo que estas medidas dão informações apenas de auto-percepção o que pode ser encarado como uma limitação.

As medidas de auto-relato (como por exemplo, o *Schutte Self Report Inventory*) são desenhadas de forma a aferir as crenças e percepções sobre competências em domínios específicos de IE (Salovey, Mayer, 2000). Este tipo de medidas mistura diversos construtos assumindo um modelo misto de IE, ou seja um modelo que considera tanto traços de personalidade como competências.

Schutte et al. (1998) criaram a *Emotional Schutte's Inventory* (ESI) que, por sua vez, é composta por 33 itens e trata-se de uma medida de auto-relato. Foi construída baseando-se no modelo teórico de Mayer et al. (1990, cit. por Schutte et al., 1998), em que todas as componentes do modelo foram representadas sob a forma de múltiplos itens.

Bar-On elaborou o *Emotional Quotient Inventory* (EQ-i) para aceder ao construto de IE. EQ-i é um inventário com 133 itens, que fornece informação acerca de cinco factores: QE intrapessoal, QE Interpessoal, QE de adaptação, QE de gestão de stress e QE de estado de espírito geral.

O modelo de Goleman (1998) assenta num conjunto de competências que se baseia na demonstração de um uso inteligente das emoções na auto-gestão e no trabalho eficaz com os outros.

Devido às limitações inerentes às medidas de auto relato, vários autores defendem as medidas de rendimento ou desempenho (Mayer, Caruso & Salovey, 1999; Mayer & Salovey, 1997; cit. Zeidner, 2001b). De acordo com estes autores estas são as medidas *gole standard* em investigação no domínio da inteligência. Como principal crítica a estes instrumentos surge o facto de ser extremamente difícil determinar objectivamente respostas correctas a estímulos que envolvem conteúdos emocionais.

Segundo Salovey et al. (2002), a primeira bateria para aceder a IE conceptualizada como uma aptidão cognitiva foi a *Multifactor Emotional Intelligence Scale* (MEIS).

A medida mais recente de Mayer, Salovey, Caruso e Sitareinos (2003) é a *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Scale* (MSCEIT) e surgiu após algumas críticas ao MEIS.

Rego e Fernandes (2005, cit. Cunha et al. 2006) desenvolveram e validaram um instrumento de medida da IE, em populações portuguesas. Após estudos exploratórios e confirmatórios, e recorrendo ao método da auto-descrição, os autores propuseram um modelo de seis dimensões (compreensão das emoções próprias, auto-controlo perante as críticas, auto encorajamento ou uso das emoções, auto-controlo emocional, empatia e compreensão das emoções dos outros).

Existem ainda no mercado medidas como o *Emotional Competence Inventory* (ECI) – baseado no Questionário de *Self-Assessment* de Boyatzis (1994), que, por sua vez, consiste num questionário que é respondido pelo próprio indivíduo e por quem o

observa, em contexto de trabalho, sendo portanto considerado como um instrumento a 360 graus.

A título de síntese, apresenta-se no quadro 3 exemplos de três tipos de metodologias aplicadas na construção de algumas das medidas mais comuns de IE e explicitação das dimensões das mesmas.

Quadro 3 – Exemplos de três tipos de metodologias aplicadas na construção de algumas das medidas mais comuns de IE e explicitação das dimensões nelas presentes

Teste de competências	Questionários de auto-descrição		Método dos informadores
Multifactor Emotional Intelligence Scale – MEIS	Bar-On EQ-I	EQ-Map	Emotional Competence Inventory – ECI
<p><b>Percepção emocional</b> Identificação de emoções em faces, em desenhos, em peças musicais, em histórias</p> <p><b>Facilitação emocional</b> Tradução de sentimentos (sinestesia), utilização de emoções para julgar</p> <p><b>Compreensão emocional</b> Definição de emoções, estados emocionais complexos, transições emocionais, perspectivas emocionais</p> <p><b>Gestão das emoções</b> Gestão das próprias emoções, gestão das emoções dos outros</p>	<p><b>Intrapessoal</b> Auto-consciência emocional, assertividade, auto-actualização, independência</p> <p><b>Interpessoal</b> Empatia, relacionamentos interpessoais, responsabilidade social</p> <p><b>Gestão do stress</b> Resolução de problemas, testes de realidade, flexibilidade</p> <p><b>Adaptabilidade</b> Tolerância ao stress, controlo de impulsos</p> <p><b>Estado de espírito geral</b> Felicidade, optimismo</p>	<p><b>Ambiente corrente</b> Pressões da vida, satisfações da vida</p> <p><b>Literacia emocional</b> Auto-consciência emocional, expressão emocional, consciência emocional dos outros</p> <p><b>Competências de QE</b> Intencionalidade, criatividade, resiliência, relações interpessoais, descontentamento construtivo</p> <p><b>Valores de QE &amp; atitudes</b> Compaixão, intuição, confiança, poder pessoal</p> <p><b>Resultados de QE</b> Saúde geral, qualidade de vida, quociente relacional, performance optimizada</p>	<p><b>Auto-consciência</b> Auto-consciência emocional, auto-avaliação precisa, auto-confiança</p> <p><b>Consciência social</b> Empatia, conscienciosidade, organizacional, orientação para o serviço</p> <p><b>Auto-gestão</b> Auto-controlo, confiança, conscienciosidade, adaptabilidade, orientação para os objectivos, iniciativa</p> <p><b>Competências sociais</b> Desenvolvimento dos outros, liderança, influência, comunicação, gestão do conflito, construção de laços, trabalho em equipa</p>

Fonte: Cunha et al. 2004

## Liderança

Liderança é um dos termos mais utilizados no vocabulário organizacional e um construto estudado em milhares de estudos académicos (Ingram et al. 2005). Segundo Bass (1990) existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas que tentaram definir o conceito.

Embora as definições de liderança sejam vastas e diversas, a sua maioria foca-se na liderança como forma de influenciar os outros de forma a que sejam atingidos objectivos para o bem global da organização (Yammarino, 1997). Dentro de todas as definições de liderança e teorias sobre o conceito não existem concepções correctas ou incorrectas tendo todas o seu valor e contribuindo para a compreensão deste fenómeno complexo.

A liderança pode ser definida como “um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização” (Yukl, 1998, p.5, cit. Cunha et al., 2004).

Enquanto algumas pessoas associam o termo liderança a popularidade (Baukman, 2005) outros (e.g. Baron & Greenberg, 1990) descrevem a liderança como as acções e comportamentos do líder que influenciam positivamente o desempenho dos outros e as abordagens sobre o tema multiplicam-se.

Dentro deste capítulo far-se-á um breve resumo sobre as diferenças entre liderança e gestão, uma revisão da literatura relativamente às principais abordagens e teorias de liderança e abordar-se-á ainda de uma forma mais específica o tema da Liderança transformacional por ser um dos conceitos chave deste trabalho.

### *Liderança vs Gestão*

Como já tivemos oportunidade de verificar neste capítulo o conceito de liderança é um conceito complexo e multidimensional. Dentro dos estudiosos da liderança vários são os que diferenciam liderança de gestão (Smit et al., 1999), apesar de, ambos os conceitos serem relacionados e muitas vezes complementares.

Este tema torna-se particularmente pertinente uma vez que, devido aos novos desafios organizacionais e às alterações nos ambientes externos e internos das empresas, os gestores têm cada vez mais pessoas a reportarem a si (Robinson, 1989). Charlton (1992) conclui que a liderança é qualquer actividade que envolva o incentivo de comportamentos produtivos por parte dos seguidores. O autor refere ainda algumas diferenças entre líderes e gestores. Enquanto os gestores têm como base de suporte os sistemas, os líderes têm como base as pessoas. Os gestores respondem a um significado enquanto os líderes criam o significado. Os gestores preocupam-se com aspectos não comportamentais como desenvolvimento estratégico, design organizacional e controlo de actividades para atingir objectivos organizacionais. Os líderes, por sua vez, focam-se nos aspectos comportamentais, energizam, motivam e conduzem os colaboradores no sentido do compromisso para com a organização e da mudança positiva. Kotter (1990) descreve a diferença entre gestores e líderes referindo que a gestão promove a estabilidade e acciona um caminho suave para a progressão da organização enquanto a liderança pode ser vista como uma forma de promoção de mudanças necessárias.

No quadro 4 são apresentadas as principais diferenças entre gestão e liderança.

Quadro 4 – Diferenças entre gestão e liderança

<b>Gestão</b>	<b>Liderança</b>
<b>Planear</b>	<b>Estabelecer direcção</b>
Estabelecer degraus detalhados e cronogramas para que os resultados sejam atingidos. Alocar os recursos necessários para que os objectivos sejam cumpridos	Desenvolvimento de uma visão de futuro e de estratégias para que sejam realizadas as mudanças necessárias para que a visão se torne realidade.
<b>Organizar</b>	<b>Alinhar pessoas</b>
Estabelecimento de estrutura, delegar responsabilidade e autoridade para que o plano seja cumprido, providenciar procedimentos e directrizes, criar sistemas de monitorização da implementação do plano.	Comunicar a direcção e influenciar para que a visão do líder seja aceite e compreendida.
<b>Controlar e resolver problemas</b>	<b>Motivar e inspirar</b>
Monitorizar vs planear com detalhe, identificar desvios, planear e organizar para resolver desvios.	Energizar as pessoas para superarem barreiras políticas, falta de recursos ou burocracia.
<b>Ordem</b>	<b>Mudança</b>
Produz um certo grau de predição e ordem e consegue produzir resultados consistentes com as expectativas.	Produz mudança, por vezes muito necessária (e.g. novos produtos desejados pelos clientes).

(Fonte: Kotter, 1990: 6)

## *Abordagens de Liderança*

Se revirmos as teorias existentes de liderança verificamos que a grande maioria se foca na questão: O que torna um líder eficiente? Atendendo a que, como já vimos, dentro das várias definições de liderança, se pode resumir o conceito como uma forma de influência do comportamento e desempenho dos outros, os vários modelos e abordagens desenvolvidos ao longo do tempo representam esforços para descrever como e porquê é que algumas pessoas (líderes) influenciam o desempenho dos outros. Independentemente de qual a abordagem, a forma como alguém influencia outrem relaciona-se com as suas assumpções sobre o comportamento humano (Kruger, 1995) e com a razão pela qual as pessoas trabalham (Hall, 1994). As teorias abordadas de seguida contemplam desde a noção do “grande homem”, comportamentos do líder até aos factores externos que podem influenciar o estilo de liderança. No final do capítulo as diferentes abordagens encontram-se resumidas numa tabela.

### *Traços e competências*

A primeira abordagem no estudo da liderança é referenciada como a teoria do “grande homem” e tem como base a premissa de que os líderes se poderiam diferenciar através dos seus traços personalísticos e competências (e.g. inteligência, integridade, honestidade), traços esses que poderiam conduzir à diferenciação entre líderes e não líderes. Um elevado número de características pessoais como género, aparência, dinamismo e psicológicas como autoritarismo, inteligência, necessidade de poder foram avaliadas. Uma vez que as características de sucesso pudessem ser identificadas estas poderiam ser utilizadas na selecção dos líderes (House & Aditya, 1997). Apesar da popularidade desta abordagem na década de 40, a abordagem dos traços e competências foi praticamente abandonada pela sua incapacidade de demonstrar um padrão de sucesso relacionado com os traços e competências do líder (Bennis & Nannus, 1985). Schein (1980) demonstrou mesmo que traços relacionados com sucesso em algumas situações se relacionavam com insucesso noutras.

### *Abordagens comportamentais*

Estas abordagens surgem nos anos 50 após a incapacidade das teorias de traços e competências explicarem a eficácia da liderança. Ao contrário das primeiras

que se focavam naquilo que os líderes são, estas abordagens focaram-se naquilo que os líderes fazem e no que permite distinguir os líderes de sucesso dos que não têm sucesso (Cunha et al., 2004). Ao contrário dos traços, os comportamentos podem ser aprendidos e adquiridos ao longo do tempo pelo que os indivíduos se podem tornar melhores líderes. Os estudos desenvolvidos por Robert Bales e associados (1954) na *Ohio State University* e por Kahn e Katz e associados (1954) na *University of Michigan* tentaram demonstrar que os líderes eficazes e não eficazes se diferenciam pelas suas acções e estilos de liderança.

Uma das maiores contribuições empíricas dos estudos de *Ohio* e *Michigan* foi a identificação comum de duas classes de comportamentos dos líderes: comportamentos orientados para a tarefa e comportamentos orientados para as pessoas/ relacionamentos. No quadro 5 salientam-se as principais diferenças entre as duas grandes categorias de comportamento.

Quadro 5 – Diferenças entre comportamento dos líderes pelos dois principais grupos de investigação

Classes	Descrição	Grupo Michigan	Grupo Ohio
Orientação para tarefas	Grau em que o líder define e estrutura o seu trabalho e o dos subordinados com vista ao alcance dos objectivos	Orientação para produção: Líder foca sua atenção nas actividades sob as quais tem responsabilidade através da supervisão e controlo apertados de forma a garantir o desempenho dos subordinados.	Orientação para tarefa: Líderes asseguram alcance dos resultados através da monitorização dos empregados. Definição clara de objectivos, seguimento de regras e organização do trabalho.
Orientação para pessoas / relacionamento	Grau em que o líder age de modo amigável e apoiante, preocupando-se com o bem-estar dos liderados	Liderança centrada nas pessoas: Líder menos preocupado em controlar e mais centrado nas necessidades e desenvolvimento dos seguidores. Crença em que seguidores satisfeitos são seguidores produtivos.	Orientação para empregados: Ênfase na confiança e nos sentimentos/ necessidades dos seguidores.

Os resultados dos estudos realizados neste domínio foram inconsistentes tendo-se conseguido demonstrar apenas que os comportamentos de consideração se relacionam positivamente com a satisfação dos colaboradores (Yukl, 1998). Apesar da liderança centrada nas pessoas conduzir a níveis de satisfação mais elevados os

investigadores (Schermerhorn, 1994) sugerem uma dupla ênfase na qual o líder tem potencial elevado em ambas as dimensões (tarefa e consideração). Isto é possível uma vez que as duas dimensões parecem ser independentes (Weissenberg & Kavanagh, 1972). Blake e Mouton (1964, cit. Cunha et al., 2004) propuseram um modelo (grelha gerencial) com uma perspectiva bidimensional de liderança cruzando as orientações para as tarefas e as pessoas em que o líder ideal surge com um potencial máximo quer na orientação para as tarefas quer na orientação para as pessoas.

É ainda dentro das abordagens comportamentais que surgem as teorias universais que presumem que existe um melhor estilo de liderança para todas as situações. A abordagem de Likert (1961, 1967) aborda os quatro sistemas de liderança típicos (autocrático explorador, autocrático benevolente, consultivo e democrático/ participativo) movendo-se os estilos de liderança de um extremo ao outro, progredindo a eficácia à medida que as organizações mudam dos sistemas autocráticos para os participativos (Cunha et al., 2004).

Tal como as abordagens de traços e competências, as abordagens comportamentais mostraram-se indutivas e com falhas de orientação teórica tendo existindo também problemas e limitações com as medidas uma vez que as escalas dedicadas apresentaram consistentemente problemas de validade. Para além destas questões os estudos foram inconsistentes em demonstrar as diferenças comportamentais entre os líderes eficazes e não eficazes (House & Adytia, 1997).

#### *Abordagens contingênciais/situacionais*

Os críticos das abordagens comportamentais referem que nenhum estilo de liderança é igualmente eficaz em todas as situações, sendo cada estilo de liderança dependente das circunstâncias (House & Adytia, 2005). Dentro das abordagens contingênciais existem seis teorias principais que tentam explicar como o líder eficaz se adapta às diferentes situações (Quadro 6).

Quadro 6 – Abordagens contingências – Teorias centrais

Teorias	Enquadramento	Descrição	Críticas
<p>Modelo Contingencial de Fiedler (1967)</p>	<p>Primeira teoria a especificar como variáveis situacionais interagem com a personalidade e comportamentos do líder.</p>	<p>Defende que a eficácia dos seguidores é o resultado da relação entre o estilo de liderança e 3 factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação líder – seguidor</li> <li>- Estruturação da tarefa</li> <li>- Posição de poder do líder</li> </ul>	<p>Resultados empíricos inconsistentes                      Interpretações do LPC pouco claras                      Líderes com LPC moderado descurados                      Relação líder membro encarada como variável situacional</p>
<p>Teoria caminho – objectivos (House, 1974)</p>	<p>É o mais sofisticado dos modelos contingenciais. Tem raiz na teoria motivacional das expectativas. Refere-se a como o líder influencia as percepções dos seguidores em relação aos objectivos pessoais, relacionados com o trabalho e aos laços entre ambos. Líder eficaz é o que apoia os subordinados através de caminhos que conduzem a benefícios para os próprios e para a organização</p>	<p>Papel do líder é indicar os objectivos a serem atingidos e os pressupostos que devem ser mantidos no processo e como eliminar obstáculos no caminho. As pessoas esperam que os líderes as suportem em atingir os objectivos através do caminho da gratificação. Líderes podem adoptar 4 estilos básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivo: Diz o que fazer e como. Define regras e horários</li> <li>- Apoiante: Foca-se em estabelecer boas relações com seguidores e nas suas necessidades</li> <li>- Consulta os colaboradores e permite a sua participação na tomada de decisão</li> <li>- Orientação para êxito: Promove objectivos desafiantes e procura modos de alcançar melhorias e bons desempenhos</li> </ul>	<p>Deficiências conceptuais e metodológicas                      Assenta nas premissas de racionalidade da teoria das expectativas mas não tem em conta aspectos da motivação como as emoções                      Assume o princípio do auto-interesse e desconsidera os CCO                      As categorias de liderança propostas são demasiado abrangentes                      Não considera situações de elevado stress e incerteza                      Não explicita os meios pelos quais o líder pode afectar variáveis moderadoras.</p>
<p>Teoria situacional de Hersey e Blanchard, 1969</p>	<p>Também é conhecida como a teoria do ciclo de vida. Dá ênfase à maturidade no cargo e psicológica dos seguidores e ao comportamento do líder. Assume que o melhor estilo de liderança é determinado pela maturidade dos seguidores.</p>	<p>Postula 4 estilos de liderança, cada uma adaptada consoante a maturidade dos seguidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dizer: seguidores não capazes e sem vontade (dar ordens, guiar, dirigir)</li> <li>- Vender: seguidores incapazes mas com vontade (Explicar, persuadir, clarificar)</li> <li>- Participar: Seguidores capazes mas sem vontade (participar, encorajar, comprometer)</li> <li>- Delegar: seguidores capazes e com vontade (Delegar, observar, monitorizar)</li> </ul>	<p>Reduzida fundamentação teórica                      Não consideração de outras importantes variáveis situacionais                      Conceptualização ambígua</p>

LPC – Least preferred coworker (instrumento de medição)

Quadro 6 (cont.) – Abordagens contingenciais – Teorias centrais

Teorias	Enquadramento	Descrição	Críticas
<p>Teoria dos Recursos cognitivos (Fiedler &amp; Garcia, 1987)</p>	<p>Teoria de interacção indivíduo-situação. Defende que o desempenho do grupo é determinado pela interacção entre experiência, inteligência do líder, stress interpessoal e natureza da tarefa.</p> <p>Conduziu a implicações importantes na selecção e recrutamento de líderes.</p>	<p>Comprovou que em situações de baixo stress a inteligência se correlaciona positivamente com desempenho e a experiência negativamente. Em situações de elevado stress acontece o oposto. Assenta em 3 proposições básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-inteligência do líder contribui para o desempenho quando o líder é directivo, tarefa é complexa e seguidores precisam de orientação.</li> <li>-incerteza e stress interpessoal moderam relações entre inteligência e desempenho.</li> <li>-stress percebido modera relações entre inteligência e desempenho.</li> </ul>	<p>Modelo trabalha com uma categoria excessivamente ampla de comportamentos</p> <p>Modelo assenta numa medida de inteligência geral mas diferentes aspectos de aptidão intelectual podem ser pertinentes para a eficácia.</p> <p>Experiência pode relacionar-se positivamente com o stress por razões diferentes das apontadas no modelo.</p>
<p>Modelo normativo da tomada de decisão Vroom &amp; Yetton, 1973 Vroom &amp; Jago, 1988</p>	<p>Teoria com intenção de ajudar os decisores a garantir soluções de elevada qualidade técnica e económica para os problemas e a obter soluções aceitáveis para os seguidores.</p>	<p>Existem cinco procedimentos decisórios que devem ser usados em diferentes circunstâncias para a melhor decisão. Os processos são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisão autocrática</li> <li>- Decisão autocrática mitigada</li> <li>- Decisão individual após consulta individual dos seguidores</li> <li>- Decisão individual após consulta do grupo de seguidores</li> <li>- Decisão concordante com opinião do grupo.</li> </ul> <p>A eficácia das decisões é aferida em função de quatro critérios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade da decisão</li> <li>- Aceitação da decisão</li> <li>- Custos da decisão</li> <li>- Desenvolvimento dos seguidores</li> </ul>	<p>O modelo não contempla variáveis como stress, inteligência ou experiência dos intervenientes</p> <p>Dificuldade de testagem</p> <p>Teoria assume que os objectivos da tomada de decisão são sempre em linha com os da organização</p> <p>Modelo excessivamente complexo</p> <p>Modelo presume que todos os líderes têm capacidade para usar cada modalidade decisória.</p>
<p>Substitutos de Liderança (Kerr e Jermier, 1978)</p>	<p>Defende que devido à existência de variáveis pessoais, organizacionais e da tarefa/cargo, a liderança hierárquica pode por vezes não ter qualquer impacto.</p>	<p>Descreve os líderes como figurativos podendo substitutos de liderança substituir a influência do líder. Líderes passam a ter pouco impacto no comportamento dos seguidores. São 4 as variáveis que podem ser substitutos de liderança:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevado nível de conhecimento e experiência dos subordinados</li> <li>- Indiferença dos subordinados às recompensas</li> <li>- Tarefas repetitivas e rotineiras</li> <li>- Tarefas intrinsecamente atraentes e satisfatórias.</li> </ul>	<p>Efeito dos substitutos podem variar com o tipo de organização</p> <p>Existem outros possíveis substitutos não contemplados</p> <p>Elaboração pouco precisa da natureza dos efeitos moderadores dos substitutos sobre a díade líder-eficácia.</p>

Fontes: Baukman, 2005; Cunha et al. 2004; House e Adytia (1997)

Até este ponto tentou-se rever as principais abordagens de liderança havendo no entanto outras que não foram desenvolvidas. Não sendo o objectivo deste trabalho uma revisão da literatura existente sobre o tema de liderança apresenta-se no quadro 7 um resumo das diferentes abordagens seguindo-se o desenvolvimento da teoria de Liderança transformacional, abordagem esta que desempenha uma papel central no presente estudo.

Quadro 7 – Principais abordagens de liderança

Abordagens	Caracterização	Autores	Anos
Traços Competências	Enfatizam os atributos pessoais dos líderes. Procuram as características dos “grandes homens”	Bird (1940) Jenkins (1947) Stogdill (1974) Mumford (1988)	Década 40
Comportamentais	Enfatizam as acções dos líderes (comportamentos) Orientação para as tarefas e orientação para o relacionamento	Likert (1961, 1967) Blake & Mouton (1964) Yukl (1987)	Década 50
Contingências Situacionais.	Enfatizam a importância de factores contextuais. Importância da interação entre indivíduo e o ambiente social e de tarefa.	Fiedler (1967, 1970) Fiedler et al. (1986) Hersey & Blanchard (1969) Vroom & Yetton (1973) House (1971, 1974) Kerr & Jernier, 1978)	Década 60
Carismáticas e Transformacionais	Enfatizam traços/comportamentos que levam seguidores a fazerem esforços excepcionais visando o alcance das missões e objectivos do grupo	House (1977) Shamir et al. (1993) Burns (1978) Bass (1985) Podsakoff et al. (1990)	Década 80
Influência – Poder (teorias contemporâneas)	Examinam o processo de influência entre líderes e seguidores, processo que envolve pressão e influência.	Dahl (1957) French & Raven (1959) Hersey & Blanchard (1988) Yukl & Falbe (1990)	Década 90
Trocas Líder – Membro (teorias contemporâneas)	Enfatiza o processo de elaboração de papéis entre um líder e cada subordinado	Graen & Uhl-Bien (1995) Liden et al. (1997) Bass & Steidlmeier (1999)	Década 90
Transcendental	Enfatiza o modo altruístico e transcendental em resposta a um líder que é íntegro, empenhado e competente. Liderança transformacional autêntica.	Cardona (2000)	Ano 2000

## Liderança transformacional

No passado, várias teorias de liderança, designadas por transformacionais, carismáticas ou inspiracionais foram propostas sugerindo terem a capacidade de alinhar os interesses entre funcionários e organização (Howell & Avolio, 1993).

Passaram mais de 20 anos desde que Burns (1978, cit. Bass, 1999) publicou um trabalho no qual introduziu os conceitos de liderança transaccional e transformacional. O autor sugeriu o construto de liderança transformacional baseado na análise qualitativa de biografias de vários líderes políticos. De acordo com o autor, “o resultado da liderança transformacional é uma relação de mutua estimulação e elevação que converte os seguidores em líderes e pode converter os líderes em agentes morais.” (Burns, cit. Kuhnert & Lewis, 1987).

Tanto Burns (cit. Kuhnert & Lewis, 1987) como Bass (1985) identificaram os líderes pelas suas acções e pelo impacto das suas acções nos outros.

O líder transformacional, surge como aquele cujos comportamentos influenciam os valores e aspirações dos seguidores, activam as suas necessidades de ordem mais elevada e condu-los a transcenderem os seus próprios interesses para o bem da organização (Bass, 1985).

As alterações no mercado e força de trabalho nas últimas décadas forçaram a necessidade dos líderes se tornarem mais transformacionais e menos transaccionais para se manterem efectivos (Hater & Bass, 1988; Bass, 1999).

A liderança transformacional surge assim como a forma mais eficaz de liderança, forma esta em que os líderes se comprometem com os subordinados motivando-os a terem um desempenho que vai além do desempenho em troca de uma recompensa.

Em contraste com a liderança transaccional a liderança transformacional inspira, estimula intelectualmente e considera cada pessoa individualmente. A liderança transformacional que aumenta a autonomia e a visão de um trabalho desafiante tem uma grande importância para a satisfação dos subordinados (Hater & Bass, 1988; Bass, 1999). No entanto, vários autores (Lowe et al., 1996) referem-se em relação aos construtos de liderança transaccional e transformacional como complementares. Burns (cit. Lowe et al., 1996) sugere que a liderança transformacional conduz a gestão transaccional a atingir níveis superiores de desempenho.

No quadro 8 apresentam-se as principais diferenças entre os estilos de liderança transformacional e transaccional (Bass, 1999).

Quadro 8 – Resumo características do líder transaccional vs transformacional

Liderança transaccional	Liderança transformacional
Recompensa ou castigo em resposta ao desempenho	Líder tenta que o subordinado vá além dos interesses próprios
Líder clarifica ao subordinado qual a direcção que deve seguir para ser recompensado	Líder como exemplo e influência idealizada
Líder tenta que os objectivos da empresa sejam atingidos através de prémios e bónus	Estimulação intelectual dos subordinados
	Elevação dos níveis de maturidade, bem-estar dos outros, da organização e da sociedade
	Altos níveis de desempenho

Fontes: Seltzer e Bass (1990); Cunha et al., 2004

Podsakoff et al. (1990) realizaram uma revisão extensa às conceptualizações de liderança transformacional e verificaram que todas incluíam as seguintes dimensões:

- Articulação de uma visão do futuro
- Incentivo ao trabalho de grupo
- Definição de expectativas altas
- Desafio ao pensamento dos subordinados
- Suporte às necessidades individuais
- Líder como modelo/ exemplo

Os autores concluíram que, apesar das diferentes abordagens diferirem umas das outras, a maioria partilha a perspectiva de que, através da articulação de uma visão do futuro da organização, encorajamento da aceitação de objectivos de grupo, fornecimento de um modelo consistente com essa visão e fornecimento de apoio individualizado, os líderes transformam as crenças e atitudes dos seguidores que tendem a alcançar níveis muito além dos mínimos especificados pela organização (Podsakoff, MacKenzie & Boomer, 1996).

Williams (1994, cit. Bass, 1999) mostrou que os líderes transformacionais apresentam mais comportamentos de cidadania organizacional como altruísmo,

conscienciosidade, desportivismo, cortesia e virtudes cívicas, conduzindo também os seus seguidores a praticar os mesmos comportamentos.

Obviamente, como Avolio (1999) fez notar, os líderes podem ter comportamentos que podem ser caracterizados como transformacionais, transaccionais e não transaccionais, no entanto, os líderes com maior eficácia manifestam mais frequentemente comportamentos transformacionais. O mesmo autor referiu ainda que, são os líderes transformacionais os que geram maiores níveis de satisfação nos seus seguidores.

Um conceito que surge muito associado à liderança transformacional é o conceito de carisma. House (1977, cit. Kuhnert & Lewis, 1987) descreve os líderes carismáticos como “aqueles que são capazes de exercer um profundo e extraordinário efeito nos seus seguidores”. Refere ainda que o termo carismático deve ser reservado aos que pela sua influência têm capacidade de conduzir os seguidores a feitos excepcionais. Tanto os líderes transformacionais como os líderes carismáticos ganham influência pela demonstração de características pessoais importantes como auto confiança, auto-dominio, e a forte convicção em crenças morais sólidas (Avolio & Bass, 1999). No entanto, comportamentos chave de líderes transformacionais incluem objectivos articulados, construção de imagem, demonstração de confiança e incremento motivacional.

Avolio e Bass (1991) decidiram substituir o termo carisma, quando aplicados no contexto de liderança transformacional por influência idealizada. A influência idealizada surge como uma influência sobre ideais. Este termo foi escolhido para substituir o termo carisma porque carisma é muitas vezes associado a figuras públicas e também porque o termo carisma inclui em si dimensões associadas à liderança transformacional como inspiração, estimulação intelectual e consideração individual. (Bass, 1999). Para além disto, um líder pode conduzir a desafios e dar sentido às acções dos outros através de palavras simples, slogans, símbolos e metáforas que levam à aceitação de missões, sem ser necessariamente carismático.

De acordo com Bass (1999) os líderes transformacionais podem ser directivos ou participativos. Um líder transformacional e directivo será aquele que para tentar construir diz “esqueça-se o passado, olhemos para o futuro”, um líder transformacional e participativo será aquele que apoia e se envolve pessoalmente em medidas de construção.

São vários os factores que influenciam a liderança transformacional, como o desenvolvimento moral e pessoal, formação e educação.

Segundo Kuhnert e Lewis (1987), o amadurecimento moral é necessário ao líder transformacional. Princípios morais sólidos e experiências transformacionais na escola prevêm tendências de ser mais transformacional enquanto líder na idade adulta.

A aprendizagem revela também um papel importante, estando a dificuldade não em aprender ou ensinar como ser mais ou menos construtivo e mais ou menos transformacional mas em desenvolver a vontade e capacidade de efectivamente ser mais transformacional.

### *Mensuração de Liderança Transformacional*

Uma das medidas mais conhecida de liderança transformacional é o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), apesar de existirem alguns problemas relacionados com questões de multicolineariedade, e os resultados de fidelidade serem geralmente baixos. No entanto alguns autores (Handy, 1994; Caro's, 1982; Vries, 1994, cit. Bass, 1999) menosprezam estas questões ao defenderem que a liderança é muito mais emocional e subjectiva do que racional e objectiva.

O MLQ foi desenvolvido por Bass em 1985, baseado nos resultados de um questionário a 70 executivos a quem foi pedido que descrevessem atributos de líderes transaccionais e transformacionais. Desta forma Bass pretendia investigar a relação entre os estilos de liderança transaccional e transformacional e a satisfação e eficácia de uma unidade de trabalho (Lowe & Kroeck, 1996).

O MLQ é constituído por 73 itens distribuídos em 3 dimensões transformacionais: Carisma (termo mais tarde substituído por influência idealizada, consideração individual, estimulação intelectual. O instrumento encerra ainda duas dimensões de liderança transaccional: recompensa e gestão por excepção. O MLQ tem vindo a sofrer ligeiras alterações ao longo do tempo (Hater & Bass, 1988; Waldman, Bass & Yammarino, 1990; Howell & Avolio, 1993), mantendo-se no entanto a sua estrutura e conceitos fundamentais.

Sendo o MLQ o instrumento mais conhecido e utilizado, outros instrumentos como o *Transformational leadership behavior inventory* (TLI) (Podscoff et al. 1990) medem a liderança transformacional. O TLI é constituído por 6 dimensões de

liderança transformacional: Articulação de uma visão, fornecimento de um modelo exemplar, incentivo à aceitação de objectivos de grupo, expectativas de elevado desempenho, fornecimento de apoio individualizado e estimulação intelectual (Podsakoff & Boomer, 1996). Podsakoff, MacKenzie e Fetter (1990), desenvolveram ainda uma escala de 41 itens com boas propriedades psicométricas com base nos construtos dos 13 substitutos de liderança de Kerr e Jermier (1978, cit. Podsakoff & Boomer, 1996). Esta escala foi adaptada por Podsakoff, MacKenzie e Boomer (1996) e utilizada nos trabalhos de Rubin, Munz & Boomer (2005) tendo a sua versão final 22 itens e as mesmas 6 dimensões. Esta será também a escala utilizada neste trabalho.

### *Síntese*

A liderança foi desde sempre um tópico interessante e importante para as organizações tendo sido dos tópicos do comportamento humano mais estudados até à actualidade (Dulewicz, Young & Dulewicz, 2005) e que continua a revelar-se como um tópico desafiante e estimulante uma vez que muito existe ainda a dizer sobre as características da liderança eficaz (e.g. Goffee & Jones, 2000; Hogan & Hogan, 2001).

Ao longo deste capítulo foram abordados os vários modelos de liderança dando-se especial ênfase à liderança transformacional. A liderança transformacional é uma abordagem bem documentada e sujeito de vários estudos (e.g. Kuhnert & Lewis, 1987; Seltzer & Bass, 1990; Bass & Avolio, 1994, Bass, 1999; Lim & Ployhart, 2004). Como tivemos oportunidade de referir ao longo do capítulo, este estilo de liderança estimula a autonomia e desempenha um papel importante na satisfação dos seguidores incentivando-os a ir além dos próprios interesses, sendo o papel do líder estimular, inspirar e fornecer apoio individualizado e um exemplo a seguir (Bass, 1999).

Uma perspectiva interessante sobre o tema da liderança transformacional é a de Ashkanasy e Tse (2000) que descreveram os comportamentos de liderança transformacional como a gestão das emoções do líder e do subordinado sugerindo que a habilidade emocional tem um papel importante em conseguir cumprir com a tarefa da liderança transformacional.

As ligações entre a IE e a liderança transformacional são predizíveis sob o ponto de vista que os indivíduos têm capacidades diferentes de compreender e utilizar estímulos emocionais de forma produtiva. Desta forma, as componentes da IE que já abordámos anteriormente, como percepção, compreensão e gestão da emoção podem ser muito consistentes com as componentes da liderança transformacional uma vez que o líder transformacional deve ser sensível às necessidades dos subordinados, bem como demonstrar-lhes empatia. (Rubin et al. 2005).

Atendendo a este ponto de vista a liderança transformacional surge como um conceito interessante de estudar neste estudo de IE até porque alguns pequenos estudos (e.g. Mandell & Pherwani, 2003) já indicaram uma relação positiva entre ambos os construtos. Para além disto, meta análises conduzidas por Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam (1996) confirmaram existir uma relação positiva entre o estilo de liderança transformacional e o desempenho pelo que nos parece pertinente estudar o papel da liderança transformacional na IE e no desempenho dos subordinados.

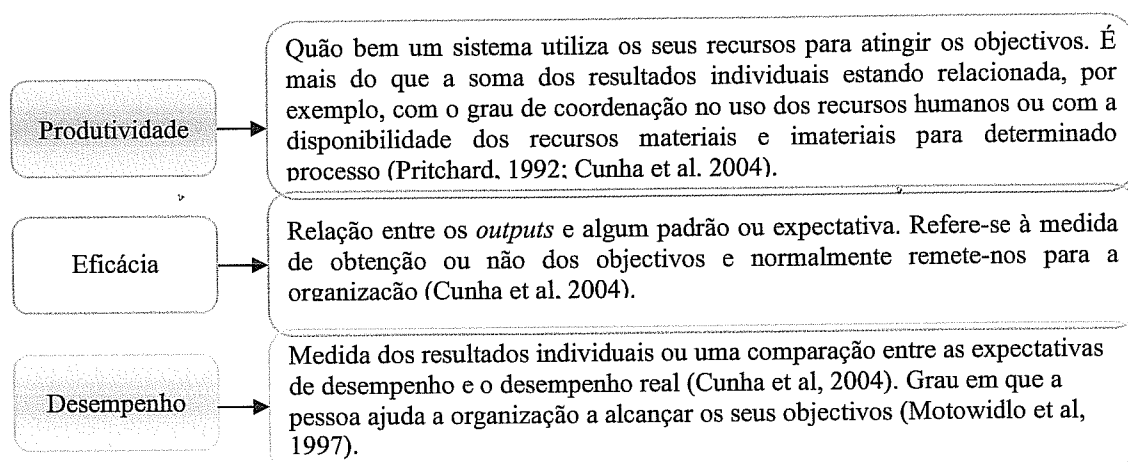
## Desempenho

### *Abordagem geral*

O desempenho dos indivíduos nas organizações é um tópico desde há muito estudado no âmbito do Comportamento Organizacional e Gestão de recursos humanos o que pode ser comprovado pelo trabalho de vários autores (e.g. Schmidt & Hunter, 1992; Hunter & Schmidt, 1996; Welbourne et al., 1998).

Quando falamos em desempenho tendemos a centrar-nos numa perspectiva individual, no entanto, este conceito algumas vezes aparece associado a outros conceitos distintos como o de produtividade ou eficácia (fig. 3).

Figura 3 – Distinção entre produtividade, eficácia e desempenho



Como vimos anteriormente, o termo produtividade normalmente remete-nos para o nível organizacional sendo diferente do desempenho individual (Pritchard, 1992). Hunter, Schmidt e Judiesch (1990) demonstraram que a produtividade global de uma organização depende significativamente da produtividade/ desempenho dos seus funcionários. No entanto medir desempenho não é fácil sendo necessário definir critérios e recorrer a medidas criteriosas para aceder à mensuração deste construto o que, ao longo do tempo tem gerado alguma controvérsia sobre o mesmo (Borman, 1992).

## *Mensuração de desempenho*

A mensuração do desempenho tem sido objecto da psicologia aplicada há mais de 60 anos pela sua importância nas decisões organizacionais relacionadas com gestão de recursos humanos ou outros, no entanto, a dificuldade de medir este conceito correctamente é até à actualidade um dos maiores problemas dos investigadores (Landy & Farr, 1983).

Existindo a necessidade de medir desempenho a definição de critérios é essencial (Borman, 1992). A mensuração do desempenho conta com várias abordagens conceptuais e operacionais devendo as medidas obedecer a princípios de fidelidade, validade e especificidade, serem práticas e úteis, fornecer informação clara, serem providas de significado para quem avalia e é avaliado e estarem relacionadas com os objectivos organizacionais (Landy & Farr, 1983).

Dentro das inúmeras formas de medir desempenho pode-se fazer a distinção entre medidas de julgamento e não julgamento. Dentro das primeiras encontram-se as medidas nas quais um indivíduo tem que avaliar com uma nota (efectuar um julgamento) sobre o nível de desempenho de outro. Dentro da outra classe encontram-se as medidas que não necessitam de um julgamento ou síntese por parte de quem as recolhe (e.g. tempo para completar uma tarefa, vendas mensais, etc.).

As medidas de desempenho contam com diversos formatos como escalas gráficas, formulários de classificação, escalas de escolha forçada, *checklists* de incidentes críticos, escalas de observação de comportamentos, escalas de frequência de comportamentos, etc.

Não sendo o objectivo deste trabalho uma revisão sobre as diferentes formas de medir desempenho importa que fique a ideia que este conceito é multidimensional, havendo autores que defendem que se deve restringir a um critério enquanto outros defendem que devem ser avaliados vários, podendo factores externos como a diminuição da atenção com o tempo, e factores intrapessoais de quem avalia (experiência, capacidade, etc.) interferir na qualidade das medições (Borman, 1992). Para além do exposto anteriormente interessa focar que o desempenho é um conceito dinâmico e complexo uma vez que mede para além de resultados, comportamentos humanos.

## *Desempenho Individual*

Segundo Murphy e Cleveland (1991), o desempenho individual relaciona-se com o que as pessoas fazem na realidade e que pode ser observável e refere-se a acções que ocorrem no âmbito de uma função e que respondem a determinados padrões. Pritchard (1992) defende que o desempenho individual é uma medida do quão bem o indivíduo cumpre o seu papel sendo comum avaliar esta dimensão olhando à forma de como o indivíduo se comporta em relação às expectativas organizacionais. O que torna difícil a definição de desempenho é este ser um somatório de comportamentos de enorme variedade (Landy & Farr, 1983).

Motowidlo e colaboradores (1997), defendem que o desempenho individual pode ser concebido como o grau em que o indivíduo contribui para que a organização atinja os objectivos. De acordo com os autores, no desempenho individual destacam-se duas componentes, os comportamentos e os resultados. Dentro dos comportamentos, integram-se os comportamentos que podem ser avaliados como positivos ou negativos em relação à eficácia organizacional. Dentro dos resultados enquadram-se as condições das pessoas ou coisas que são mudados devido ao desempenho e que, conseqüentemente, prejudicam ou facilitam o alcance dos objectivos organizacionais.

Ainda dentro das subdivisões do desempenho, Borman (1997) defende que o desempenho se divide entre desempenho contextual, desempenho de tarefa e desempenho em termos de resultados.

São várias as razões pelas quais é importante distinguir entre desempenho inerente à função e desempenho extra papel, como por exemplo:

- Supervisores têm em conta ambos os tipos de desempenho quando avaliam o desempenho global (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Borman & Motowidlo, 1997).

- Ambos os tipos de desempenho demonstraram ter efeitos importantes no desempenho financeiro global de organizações de vendas e marketing (George & Bettenhausen, 1990; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Walz & Niehoff, 1996 cit. MacKenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998).

- Os dois tipos de desempenho têm antecedentes e consequência diferentes (MacKenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998).

Em relação a este terceiro ponto, alguns autores referem por exemplo que o desempenho inerente à função é um antecedente de satisfação (Bagozzi 1980, Porter & Lawler, 1968) mas que o desempenho extra papel é uma consequência da satisfação (Organ, 1988 cit. MacKenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998) o mesmo acontecendo em relação a outros aspectos como o compromisso com a organização (Munene, 1995 cit. MacKenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998) ou *turnover* (George & Bettenhausen, 1990).

### *CCO – Uma forma de medir desempenho contextual*

Diferentes tipos de desempenho extra papel têm sido identificados, incluindo comportamentos pró sociais, comportamentos espontâneos e comportamentos contextuais. Os CCO são considerados como subdivisões dentro dos comportamentos pró sociais (George & Bettenhausen, 1990). Brief & Motowidlo, 1986 (cit. George & Bettenhausen, 1990) designaram como comportamentos pró sociais os comportamentos que os membros de uma organização adoptam que beneficiam uma pessoa, grupo ou organização, aos quais são dirigidos.

Segundo Deckop, Mangel e Girka (1999; cit. por Rego, 2000c), qualquer indivíduo numa organização sente a necessidade de executar dois tipos de comportamentos: os que são específicos e determinados pela função desempenhada, e os que, não sendo formalmente determinados, ultrapassam essa mesma função e são indispensáveis para “a sobrevivência, progresso e eficácia das organizações” – Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) (Rego, 2000c:113).

Os CCO referem-se às acções que não são prescritas pela descrição da função, nem fazem parte do contrato formal de trabalho. Independentemente da designação, os indivíduos podem aumentar a eficácia organizacional através de comportamentos que vão além dos prescritos para a realização das suas funções. Os CCO, todavia, não devem ser directa ou formalmente abrangidos pelo sistema de recompensas da organização (Organ, 1988, cit. por Rego, 2000b). É importante salientar o facto de um bom desempenho não originar necessariamente recompensas, e de os CCO poderem suscitar recompensas futuras por vias indirectas. Considerando tais críticas, Borman e Motowidlo (1997) reformularam a definição de Organ (1988) sobre os CCO e desenvolveram o conceito de Desempenho Contextual, que seria constituído por todas as acções não directamente relacionadas com as funções do

sujeito, que contribuem e moldam o contexto social e psicológico da organização e não estão isentas de recompensas directas.

Estes comportamentos que suportam o ambiente interno e social da empresa, designados como comportamentos contextuais, foram já reconhecidos como importantes para a eficácia organizacional e desempenho individual (Borman & Motowidlo, 1993; Borman & Van Scooter, 1994; Borman & Schmidt, 1997).

A grande vantagem de conceber os CCO em termos de desempenho contextual é a de que “deixamos de necessitar de minuciosas linhas delimitativas que nos permitam saber se uma dada contribuição comportamental é ou não parte integrante do cargo, ou se é ou não extra-papel” (Organ & Paine, 1999: 357; cit. por Rego, 2000b: 165).

### *Desempenho de tarefa*

O desempenho na tarefa pode definir-se como “a eficácia com que os incumbentes dos cargos levam a cabo actividades que contribuem para o núcleo técnico, seja directamente através da implementação de uma parte do seu processo tecnológico, seja indirectamente proporcionando-lhe os materiais ou serviços necessários” (Borman & Motowidlo, 1997:99; cit. por Rego, 2000b:165). Assim, o desempenho de tarefa refere-se à eficácia com que os indivíduos desempenham as actividades técnicas ou de fornecimento de produtos ou serviços. Nos vendedores, por exemplo, o desempenho de tarefa remete-nos para o conhecimento do produto, capacidade de fechar vendas e gestão do tempo. O desempenho contextual, como vimos anteriormente, refere-se a actividades como comportamentos extra-papel ou de cidadania organizacional.

Borman e Motowidlo (1997), argumentam que o desempenho contextual é conceptualmente distinto do desempenho de tarefa por três razões:

- 1 – O desempenho de tarefa tem diferenças significativas entre funções, já as actividades que caracterizam o desempenho contextual são geralmente consistentes
- 2 – As actividades inerentes ao desempenho de tarefa são facilmente identificáveis e prescritas ao contrário das actividades de domínio contextual
- 3 – Os construtos preditores do desempenho contextual e de tarefa são diferentes; o desempenho de tarefa relaciona-se com variáveis cognitivas e o

contextual relaciona-se mais com variáveis de personalidade (Beatty, Murphy & Cleveland, 2001; Borman & Van Scotter, 1994).

Em relação a este terceiro ponto, Bott e colegas (2003), examinaram antecedentes de desempenho contextual e de tarefa e concluíram que aspectos como a personalidade se relacionam com desempenho contextual e aspectos como anos de experiência se relacionam com desempenho de tarefa tendo provado a diferença entre os construtos desempenho contextual e desempenho de tarefa.

As categorias comportamentais que integram este construto estão inseridas no Quadro 9.

Quadro 9 – As dimensões contextuais e de tarefa do desempenho

<b>Domínios do Desempenho</b>	<b>Categorias/tipos</b>	<b>Exemplos/dimensões</b>
<b>Desempenho de tarefa</b>	Actividades que contribuem directamente para o núcleo técnico	Vender mercadorias na loja. Operar a máquina na fábrica.
	Apoio ao núcleo técnico (prestação de serviços e manutenção do núcleo técnico)	Planeamento. Recrutamento e selecção de pessoal. Supervisão.
<b>Desempenho contextual</b>	Persistência com entusiasmo e esforço-extra quando necessário para executar com sucesso as próprias tarefas.	Esforço-extra no exercício do cargo. Preserverança e conscienciosidade
	Voluntariado para levar a cabo tarefas que não fazem, formalmente, parte do próprio cargo	Sugestões construtivas. Auto-desenvolvimento; Tomada de iniciativa.
	Ajuda e cooperação com os outros	Ajuda aos colegas. Cortesia organizacional. Desportivismo. Altruísmo.
	Cumprimento das regras e procedimentos organizacionais, mesmo quando isso é pessoalmente inconveniente	Obediência aos valores e políticas organizacionais. Conscienciosidade. Virtude cívica. Cumprimento de prazos.
	Apoio e defesa dos objectivos organizacionais	Lealdade organizacional. Preocupação com os objectivos da unidade. Permanência na organização em períodos difíceis.

Fonte: Rego, 2000b:166

## *Desempenho em vendas*

O desempenho de um vendedor é descrito como comportamento avaliado em termos de contribuição para os objectivos da organização (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1993).

Churchill et al. (1985), ao rever 116 trabalhos que relacionaram diversas variáveis com o desempenho dos vendedores concluiu que os determinantes com maior associação com o desempenho desta classe eram variáveis relacionadas com o papel, capacidade, motivação, factores personalísticos, aptidão e factores relacionados com a organização.

A análise revelou relações fracas entre determinantes individuais e desempenho pelo que posteriormente outros autores sugeriram que seria errado avaliar o desempenho dos vendedores apenas em função dos resultados (Cravens et al. 1993).

Para além do desempenho em termos de resultados, segundo Piercy et al., 1999 os resultados, desde que medidos em termos individuais e não organizacionais relacionam-se com o desempenho dos vendedores e são-lhes atribuíveis, factores comportamentais (directamente e indirectamente relacionados com as vendas) também influenciam o desempenho dos vendedores uma vez que estes têm controlo sobre as suas acções. Assim, os vendedores devem ser avaliados no seu desempenho em relação a factores que podem controlar e não só em factores, como as vendas totais da empresa, que podem ser influenciadas por questões externas aos vendedores (Landy & Farr, 1983; Cravens et al., 1993).

MacKenzie, Podsakoff & Fetter (1993), verificaram que em muitas circunstâncias os supervisores dos vendedores têm em conta na avaliação de desempenho, não só dados objectivos de vendas mas também comportamentos que contribuem para o melhor funcionamento da organização. Os autores verificaram que o desempenho global dos vendedores, quando avaliado pelos seus supervisores é mais afectado pelos comportamentos de cidadania organizacional dos vendedores do que pelo seu sucesso em vendas.

MacKenzie e colegas, no contexto já referido, não só verificaram o que os supervisores se importam com os CCO, como verificaram que os mesmos são mais

decisivos na avaliação do desempenho dos vendedores do que propriamente os dados objectivos de vendas.

Os autores definiram como CCO os comportamentos dos vendedores que promovem o efectivo funcionamento da organização tendo estas diversas formas como altruísmo, cortesia, desportivismo, virtudes cívicas e conscienciosidade. Estas definições tiveram proveniência no trabalho de Organ (1988). De acordo com Organ, cit. MacKenzie et al. 1993), altruísmo é o comportamento que tem como efeito a ajuda a uma outra pessoa numa actividade específica e relevante como por exemplo a partilha de estratégias de venda. A cortesia por sua vez é o comportamento que tem como objectivo evitar problemas relacionados com o trabalho com terceiros. O desportivismo prende-se com a tolerância do vendedor em não se queixar de circunstâncias não ideais e de não hipervalorizar problemas. Já a virtude cívica é a participação por parte do vendedor na vida diária da organização e a conscienciosidade é o comportamento que vai muito além dos mínimos requeridos como por exemplo nunca contornar as regras e trabalhar horas extra sem esperar recompensas.

Os CCO não só demonstraram influenciar as avaliações dos vendedores (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991), como também demonstraram afectar de forma positiva a eficácia organizacional (George & Bettenhausen, 1990) daí a sua importância.

De acordo com o modelo de Cravens et al., o desempenho dos vendedores deve ser avaliado recorrendo a três construtos diferentes:

- Desempenho em termos de comportamentos que não contribuem directamente para as vendas (controlo de despesas, fornecimento de informações de clientes, etc.),
- Desempenho em termos de comportamentos que contribuem directamente para as vendas (conhecimento técnico dos produtos, capacidade de fazer apresentações, etc.),
- Desempenho em termos de resultados (alcance ou não dos objectivos quantitativos, nº de produtos vendidos, etc.).

Assim, o construto do desempenho pode ser subdividido em desempenho contextual e desempenho em termos de resultados (Cravens, 1993; Jaworski & Kohli, 1991).

Neste trabalho o desempenho dos vendedores será avaliado nas vertentes contextual e resultados.

### Objectivos e Hipóteses de Investigação

Como foi referido anteriormente, a literatura sobre IE em vendas é escassa. O único estudo encontrado sobre o tema (Dawn & Sojka, 2003) refere-se apenas à relação da IE em vendedores com elevado desempenho.

A capacidade de um indivíduo gerir a regulação e utilização das emoções é algo que alguns indivíduos podem ter mais que outros. Como um tipo particular de competência a IE é diferente de traços da personalidade que reflectem tendências para pensar, sentir e ter comportamentos em determinada direcção (Law, Wong & Song, 2004). Há também evidência empírica que a IE é distinta de traços personalísticos (Wong & Law, 2002; Mayer & Salovey, 1997).

Mayer et al. (2004) concluíram que a EI, medida como uma capacidade, é capaz de prever uma variedade de *outcomes* importantes e apresentaram o perfil dos indivíduos emocionalmente inteligentes. Estes indivíduos serão dotados de uma maior capacidade de perceber as emoções, utilizá-las e compreender os seus significados. Desta forma necessitarão de despender menos esforço cognitivo para resolverem problemas emocionais e terão a tendência para maior capacidade a nível verbal, social e de outras inteligências, bem como tenderão a ser mais agradáveis e abertos do que indivíduos emocionalmente menos inteligentes.

Segundo Cooper (1997), os indivíduos dotados de IE poderão ser mais bem sucedidos, alimentar melhores relacionamentos pessoais e profissionais e tornar-se mais produtivos, motivados e motivantes.

Para além disto, não se conhece nenhum estudo que relacione a IE e o desempenho de outros grupos, além dos líderes.

Desta forma, não existe evidência sobre a relação entre a IE e o desempenho de vendedores. No entanto existem indicações que a IE se possa relacionar de forma positiva com o desempenho individual (Stough & Guara, 2003; Day & Carrol, 2004; Joseph & Tamara, 2005) e com o serviço a clientes mas não com a produtividade

(Feyerherm & Rice, 2002), o que demonstra algumas inconsistências na investigação do construto.

Goleman (1995) refere que “na melhor das hipóteses, o QI contribui com cerca de vinte por cento para os factores que determinam o êxito na vida, o que deixa oitenta para outras forças” (p.54). Por outras palavras, Goleman (1995) sugere que as pessoas mais bem sucedidas, em termos pessoais e profissionais, nem sempre eram intelectualmente brilhantes, mas todas elas eram dotadas de um nível elevado de inteligência emocional.

Por todas estas razões pode colocar-se a hipótese que vendedores com elevado índice de IE possam ter melhor desempenho (intra e extra papel).

**Hipótese 1:** Existe uma relação entre a IE e o desempenho contextual dos vendedores.

É reconhecida a importância de distinguir entre desempenho de papel (neste estudo avaliam-se os resultados) de desempenho extra papel (neste estudo avaliam-se CCO).

Na literatura são vários os estudos que demonstram uma relação positiva entre comportamentos extra papel e eficácia organizacional, desempenho individual, etc. (e.g. George & Bettenhausen, 1990; MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1993; MacKenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998).

O desempenho dos vendedores pode-se dividir, como vimos anteriormente em várias subdivisões. Desta forma, neste estudo pretende-se também, para além de avaliar a relação da IE e desempenho contextual avaliar a relação entre IE e o desempenho intra papel pelo que se coloca também a seguinte hipótese:

**Hipótese 1a:** Existe uma relação entre a IE e o desempenho de resultados dos vendedores.

Alguns estudos verificaram já a relação entre o desempenho inerente à função e o desempenho extra papel dos vendedores com outras variáveis (e.g. Cravens et al. 1993; Piercy, Cravens & Morgan, 1995; Rich et al. 1999; Mbang & Lin, 2003). No entanto, a medição de desempenho é em cerca de 50% dos estudos existentes feita através de medidas objectivas e nos outros 50% através de medidas subjectivas (Rich, et al. 1999). Enquanto alguns estudos demonstraram uma correlação fraca entre

medidas objectivas (resultados) e subjectivas (CCO, avaliação pares, etc.) de desempenho (Bommer et al. 1995) outros demonstraram relações fortes entre medidas objectivas e subjectivas de desempenho afirmando mesmo que é indiferente utilizar umas ou outras (McEvoy & Cascio, 1989; Mathieu & Zajac, 1990). É objectivo deste trabalho perceber a relação entre ambos os tipos de medidas na população em estudo pelo que, será testada a hipótese:

**Hipótese 2:** Existe uma relação entre desempenho contextual (subjectivo) e desempenho de resultados (objectivo).

Uma vez que os CCO são importantes na mensuração de desempenho afectando a avaliação global dos supervisores em relação aos subordinados (MacKenzie et al., 1993) e que, de acordo com os mesmos autores, uma medição combinada de desempenho (resultados + CCO) contribui mais para a avaliação global dos supervisores do que apenas um dos subtipos de desempenho (CCO ou resultados) será interessante perceber o que se verifica na população em estudo pelo que serão estudadas as seguintes hipóteses:

**Hipótese 2a:** Existe uma relação entre a avaliação global dos supervisores e os CCO.

**Hipótese 2b:** A combinação de CCO e resultados é mais importante para a avaliação global dos supervisores do que apenas os CCO.

A liderança transformacional demonstrou em vários estudos uma relação positiva com aumento de motivação dos empregados, diminuição de turnover, eficácia, satisfação e produtividade (Atwater & Yammarino, 1989; Bryant, 1990; Avolio & Howell, 1992; cit. Lowe, 1996).

Bryman (1992, cit. Podsakoff, MacKenzie & Boomer, 1996) reportou ainda uma relação positiva entre liderança transformacional satisfação, níveis de esforço e desempenho de tarefa.

Assim sendo, é objectivo deste estudo testar a hipótese:

**Hipótese 3:** Existe uma relação entre LT e desempenho.

Actualmente, na literatura, não existe evidência se a percepção de liderança transformacional influencia o nível de IE.

Desta forma e de acordo com o resumo da revisão da literatura efectuada, neste estudo coloca-se ainda a seguinte hipótese:

**Hipótese 4:** Existe uma relação entre nível de IE dos vendedores e liderança transformacional.

## MÉTODO

Neste capítulo é dado a conhecer a organização onde foi recolhida a amostra, os participantes que contribuíram para a realização deste estudo, o design utilizado na investigação, o instrumento utilizado e o procedimento.

### *Caracterização da organização*

O presente estudo foi realizado numa empresa imobiliária que trabalha com um sistema de *franshising* e que está implementada em Portugal desde o ano 2000 sendo a empresa imobiliária com a maior rede de agências do país.

Na altura da recolha de dados (Abril 2006) a empresa contava com cerca de 130 lojas imobiliárias e cerca de 1500 colaboradores. Actualmente a empresa conta com cerca de 180 lojas e 2500 colaboradores sendo portanto uma organização em forte crescimento.

### *Participantes*

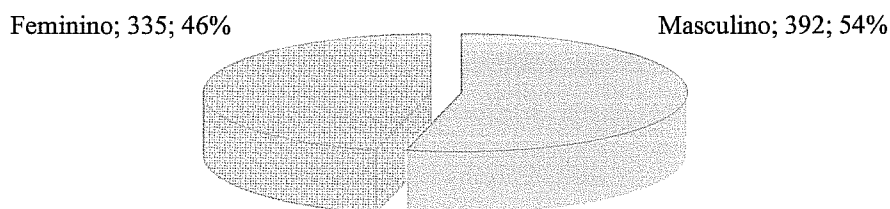
Pelo facto da ocupação em vendas se dirigir a mercados de características muito diferentes, a amostra deste estudo foi constituída por vendedores do sector imobiliário.

Participaram no estudo 752 vendedores e 75 supervisores, num total de 75 lojas tendo sido construídas 647 díades. Cada díade é assim constituída pelos questionários de um vendedor e pela avaliação do supervisor sobre esse vendedor. Não foram recolhidos dados demográficos dos supervisores pelo que se apresentam aqui apenas os dados apresentados aos vendedores.

O método de amostragem utilizado foi não probabilístico, ou, mais especificamente, foi o método por conveniência pois os dados foram recolhidos apenas numa empresa (única disponível) tendo, no entanto a vantagem de, ao desenvolver o estudo numa só organização, se controlar melhor quaisquer efeitos devidos a variáveis macro. O método de amostragem por conveniência baseia-se na premissa de que se selecciona a amostra em função da disponibilidade e acessibilidade dos elementos que constituem a população alvo (Hill & Hill, 2000).

Dos 752 vendedores que responderam aos questionários 335 são do sexo feminino (46%) e 392 do sexo masculino (54%) (Figura 4).

Figura 4 – Distribuição dos participantes segundo o género

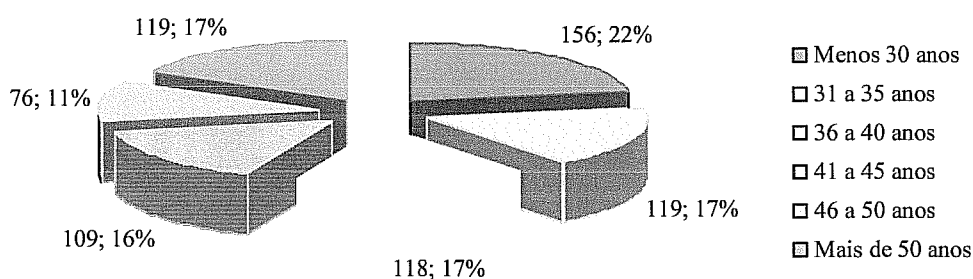


Cada vendedor foi também questionado acerca da idade, meses de serviço, anos de experiência de vendas e habilitações literárias. As categorias de habilitações literárias foram criadas tentando abarcar as mais comuns (9º ano, 12º ano, Licenciatura e Outra) referindo-se a última categoria a indivíduos com escolaridade inferior ao 9º ano.

Relativamente à Idade, os indivíduos indicaram a sua idade exacta, tendo posteriormente sido criadas seis classes etárias, após inspecção visual à distribuição dos valores, e atendendo a dois critérios: percentis e número de categorias.

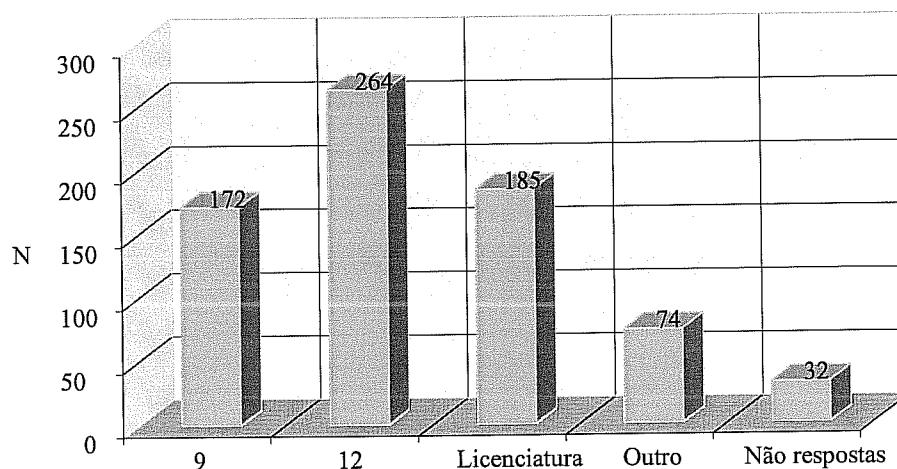
Apresentam-se em seguida os gráficos que caracterizam a amostra relativamente às variáveis demográficas.

Figura 5 – Distribuição dos participantes de acordo com as classes etárias



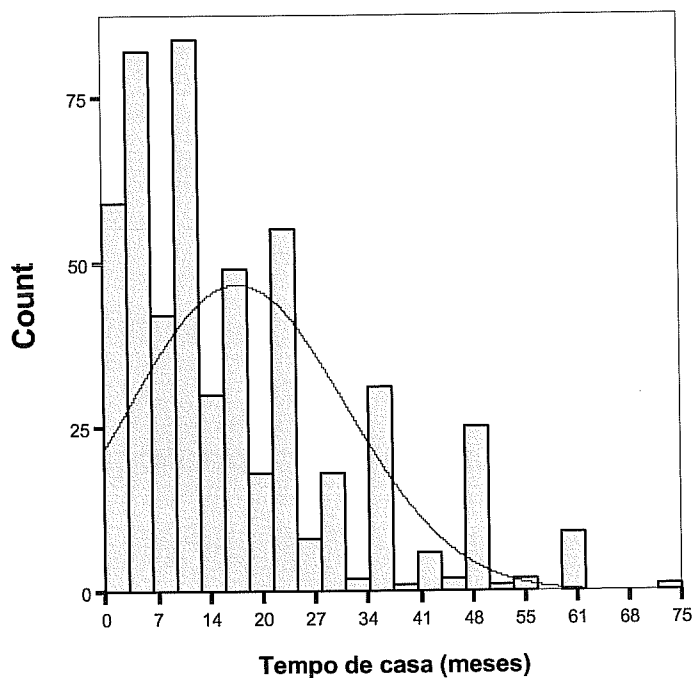
Como se pode verificar no gráfico anterior, o agrupamento efectuado segundo os dois critérios mencionados resultou numa distribuição aproximadamente equitativa dos sujeitos pelas categorias criadas. Ainda assim, é possível comprovar que mais de 50% dos participantes se encontram nas categorias abaixo dos 40 anos de idade.

Figura 6 – Distribuição dos participantes de acordo com o nível de escolaridade



Como se pode verificar a maioria dos indivíduos têm até ao 12º ano como habilitações literárias.

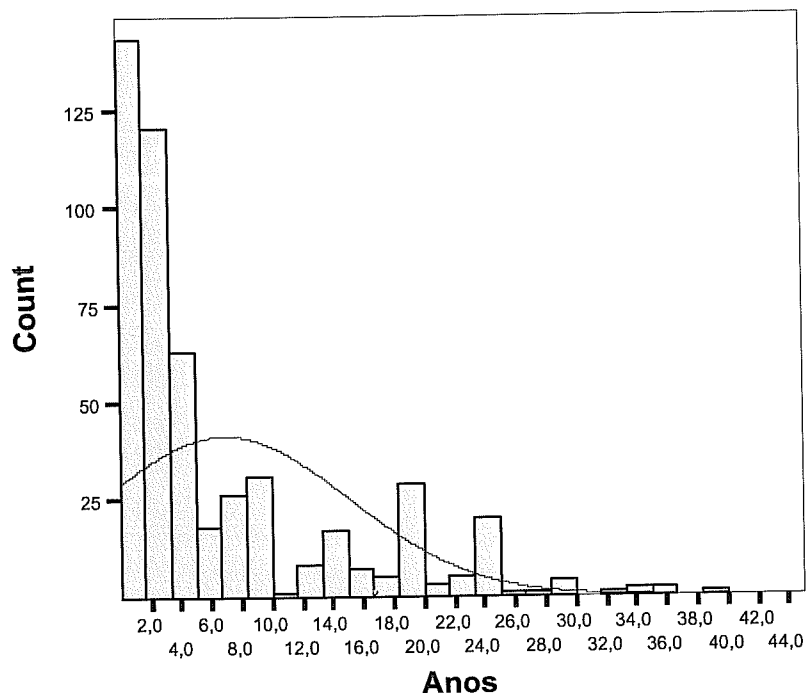
Figura 7 – Distribuição dos participantes de acordo com a antiguidade na empresa



Pode-se verificar através da análise do gráfico anterior que a empresa em estudo conta com colaboradores recentes, tendo a grande maioria até 2 anos de casa.

É ainda de salientar que um número não desprezável de vendedores tem menos de 6 meses de antiguidade na empresa em estudo. As respostas fornecidas foram registadas numa escala contínua.

Figura 8 – Distribuição dos participantes de acordo com a experiência de vendas



Pode-se verificar pelo gráfico anterior que a experiência de vendas dos funcionários da empresa em estudo é bastante diversificada existindo no entanto algum predomínio na experiência até 5 anos. É ainda de salientar que um número não desprezável de vendedores com menos que um ano de experiência. Como nos casos anteriores, a variável experiência prévia de vendas foi recolhida de modo contínuo.

#### *Delineamento do estudo*

O presente estudo é um estudo correlacional por pretender explorar as relações existentes entre inteligência emocional, liderança transformacional e desempenho (contextual e resultados). Segundo Bryman e Cramer (2001), o plano correlacional é caracterizado pelo facto de o investigador não manipular qualquer variável e todas as variáveis serem recolhidas no mesmo momento. Além disso, num estudo deste tipo, não só não se manipulam variáveis e se recolhem simultaneamente os dados sobre todas elas, como é impossível estabelecer uma ordem causal entre as variáveis que se estão a considerar, como sucede no plano experimental.

Recorrendo à 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. A possibilidade de existirem variáveis moderadoras das relações em estudo é ilustrativa de um menor controlo de explicações alternativas para a causalidade, neste tipo de trabalho.

### *Instrumento*

No que diz respeito à operacionalização das variáveis em estudo, a mesma processa-se com base em três instrumentos: *Emotional Shutte's Inventory*, de Schutte, Mallouf, Hall, Haggerty, Cooper, Golden e Dornheim (1998) (neste estudo designada Escala A – Inteligência Emocional); “*Transformational Leadership Behavior Inventory*” de Podsakoff, MacKenzie, Boomer e Fetter (1990) (Escala B – Liderança transformacional); “*Organizational Citizenship Behavior*” de MacKenzie, Podsakoff e Fetter (1993) (Escala C – Desempenho contextual).

Para a adaptação dos questionários a utilizar foi realizado um pré teste com 25 vendedores e respectivos supervisores de forma a avaliar a consistência e qualidades métricas dos questionários. Os resultados foram aceitáveis e não divergiram significativamente daqueles apresentados na literatura para os mesmos instrumentos.

Foram efectuadas pequenas correcções estruturais e foram feitos alguns ajustes de itens que estavam pouco claros.

- Inteligência emocional

Foi utilizado o ESI (Emotional Schutte's Inventory), de Schutte, Mallouf, Hall, Haggerty, Cooper, Golden e Dornheim (1998). Esta escala é composta por 33 itens e trata-se de uma medida de auto-relato.

Existem instrumentos adaptados à população Portuguesa (e.g. Riscado, 2004; Rego & Fernandes, 2005), no entanto pela indisponibilidade ou não adequabilidade por serem demasiado extensos (Riscado, 2004) dos mesmos recorreu-se a um critério de conveniência.

- Liderança transformacional

Foi utilizado o instrumento de Podsakoff, MacKenzie, Boomer e Fetter (1990). Este instrumento é uma medida de hetero avaliação e consiste em 22 itens pertencentes a seis dimensões: Articulação de uma visão, fornecimento de um modelo de papel, comunicação de elevadas expectativas de desempenho, fornecimento de apoio individual, definição de objectivos de grupo, fornecimento de estímulos intelectuais.

- Desempenho individual

Neste estudo, para avaliar o desempenho individual serão medidos: desempenho contextual e desempenho de resultados. Para medir o desempenho contextual será utilizada a escala de comportamentos de cidadania organizacional usada por MacKenzie, Podsakoff & Fetter (por ser a escala mais utilizada em investigações em que o desempenho contextual de vendedores é medido (e.g. Berham, 1982; Cravens, 1993; Piercy, 1999).

Esta escala mede o desempenho contemplando as dimensões de virtudes cívicas, desportivismo, altruísmo e conscienciosidade. Nesta escala é ainda utilizada a dimensão avaliação global que mede de forma geral o que pensa o supervisor do subordinado.

Foram ainda recolhidos dados quantitativos, como percentagem de contribuição de cada vendedor para o volume de negócio da loja.

O preenchimento das medidas de desempenho foi realizado pelos supervisores tendo-se feito a advertência que cada supervisor deveria preencher no máximo 5 questionários por dia de forma a evitar erros devido ao efeito do cansaço.

No quadro 10 encontra-se o resumo das variáveis principais em estudo, instrumento de medida, forma de operacionalização e os valores de Alpha de Cronbach obtidos pelos autores das escalas.

Quadro 10 – Resumo das variáveis, instrumentos e operacionalização

Variável	Instrumento	Número itens e escala	Operacionalização	$\alpha$ Cronbach	Anexo
IE	ESI - Schutte, Mallouf, Hall, Haggerty, Cooper, Golden e Dornheim (1998)	33 itens, 1= discordo totalmente, 2= discordo, 3= não concordo nem discordo, 4= concordo, 5= concordo totalmente.	Média aritmética das respostas a todos os itens	0,90	A
Liderança transformacional	TLI – Podsakoff, MacKenzie, Boomer e Fetter (1990)	22 itens, 6 dimensões, 1= discordo totalmente, 2= discordo, 3= não concordo nem discordo, 4= concordo, 5= concordo totalmente.	Média aritmética das respostas por dimensão e somatório do total de cada dimensão	0,93	A
Desempenho contextual	CCO – MacKenzie, Podsakoff & Fetter (1993)	15 itens, 5 dimensões, 1= discordo totalmente, 2= discordo, 3= não concordo nem discordo, 4= concordo, 5= concordo totalmente.	Média aritmética das respostas por dimensão e somatório do total de cada dimensão	0,83	A
Desempenho resultados percebido pelo chefe	Item sugerido pela empresa em estudo	Percentagem de contribuição (vendas) em relação ao total da loja	Percentagem de contribuição para o volume de facturação da loja.	,	A

### *Variáveis*

As variáveis em estudo serão inteligência emocional, estilo de liderança, desempenho contextual e desempenho de resultados.

- **Inteligência Emocional**

Esta variável é representada por 33 itens, propondo os autores que os mesmos se agrupem em apenas uma dimensão (Anexo B)

- **Liderança Transformacional**

Para avaliar o estilo de liderança do líder, foi pedido aos liderados que responderam ao questionário, que avaliassem a frequência com que a sua chefia directa assume cada um dos comportamentos descritos nos 22 itens. Estes 22 itens encontram-se distribuídos em seis dimensões (Anexo B)

- Desempenho contextual

Para avaliar o desempenho contextual, foi pedido aos líderes que avaliassem a frequência com que os liderados assumiam cada um dos comportamentos descritos nos 12 itens. Os 15 itens encontram-se distribuídos em cinco dimensões, sendo a última dimensão a de avaliação global (Anexo B)

- Desempenho resultados

De forma a avaliar o desempenho de resultados pediu-se aos líderes que respondessem à seguinte questão:

“Em média, na sua opinião, qual a percentagem com que este vendedor pode contribuir para o volume de negócio da loja? \_\_\_\_\_”

No quadro 11 encontra-se um resumo das variáveis em estudo bem como a hipótese em que são usadas.

Quadro 11 – Variáveis e hipóteses de investigação

Variável	Modelo teórico subjacente	Definição sucinta	Objectivo no presente trabalho
IE	Schutte et al. (1998)	IE relaciona-se com melhor desempenho em vendas?	H1a
Liderança transformacional	Podsakoff, MacKenzie, Boomer e Fetter (1990)	LT relaciona-se com IE? LT relaciona-se com desempenho?	H3 H4
Desempenho contextual	MacKenzie, Podsakoff & Fetter (1993)	DC relaciona-se com IE ou estilo de liderança percebido? Há relação entre CCO e Avaliação global dos supervisores)	H1 H1a H2 H2a H3
Desempenho resultados	Item sugerido pela empresa em estudo	Relaciona-se com IE ou LT?	H1a, H2, H3

### *Procedimento*

O contacto com a empresa em estudo foi feito pessoalmente através de contactos fornecidos ao investigador. A direcção da empresa preferiu que os questionários fossem entregues aos funcionários por meio do responsável das lojas

de franchising. Cada questionário seguiu com uma folha explicativa sobre o preenchimento bem como uma introdução feita por parte da direcção da empresa a explicar a importância da colaboração de todos.

Foram distribuídos questionários em 100 lojas num total de 800 questionários para os vendedores e 800 para os supervisores avaliarem os respectivos subordinados. A aplicação dos questionários teve início na 3ª semana de Abril.

Os questionários foram aplicados aos vendedores (IE e LT) e aos supervisores (desempenho).

Cada vendedor teve indicações para preencher o questionário e colocá-lo num envelope fechado para evitar problemas relativamente à confidencialidade dos dados.

Cada supervisor não preencheu mais que 5 questionários por dia de forma a evitar o erro da variância comum.

Todos os funcionários foram informados da confidencialidade das respostas e do facto de serem individuais. Foi ainda transmitida a ideia que os itens eram de resposta rápida e instintiva. Em geral não existiram dúvidas em relação ao que foi pedido mas houve alguma relutância em relação à resposta sobre os dados de desempenho de resultados em que se perguntava qual a percentagem com que o vendedor contribui para o volume de negócio global da loja.

O final do período de recolha dos questionários foi Julho de 2006. Sucedeu a fase de recolha dos questionários, estes foram analisados tendo sido a taxa de retorno de 94% por parte dos vendedores e 81% por parte dos supervisores. De salientar que apenas 70% dos questionários devolvidos pelos supervisores continham dados relativos ao desempenho de resultados. O tratamento estatístico foi realizado com a versão 15 do programa SPSS.

## RESULTADOS

O capítulo da análise dos resultados obtidos encontra-se dividido em três partes. Na primeira parte encontram-se os dados referentes às qualidades métricas dos questionários. Na segunda parte recorreu-se por um lado à estatística descritiva, nomeadamente ao cálculo de medidas de tendência central, de dispersão, e de simetria, e, por outro, à testagem das hipóteses em estudo através das técnicas estatísticas da correlação e regressão, na terceira parte encontram-se apresentados os estudos exploratórios.

### Estudo das Propriedades Psicométricas das Escalas

Por motivos de adequabilidade ao estudo das variáveis foram excluídos da análise as respostas sem emparelhamento, isto é, as respostas que não formavam uma díade indivíduo-supervisor (em que por exemplo existem dados sobre a IE do vendedor mas não sobre o seu desempenho). Para além disto foi necessário proceder a uma “limpeza” dos dados devido a respostas que demonstravam descuido no preenchimento do questionário (respostas todas no valor 5 ou no valor 1 da escala). Este tipo de respostas colocava em causa pressupostos de validade e sensibilidade das escalas. A redução da informação disponível através de um processo de depuração de observações e de indicadores pode trazer implicações ao estudo, ou seja, nos tratamentos principais são apenas usados os casos que não foram identificados como *outliers* pelos procedimentos estatísticos apropriados, e são apenas usados os itens com qualidades métricas superiores. O facto da dimensão da amostra ser grande, permite alguma folga na eliminação de casos restando de qualquer forma mais de 5 centenas de observações.

#### *Escala A – Inteligência Emocional*

##### *Fidelidade*

Para um N= 531 e um total de 33 itens, calculou-se o **alfa de Cronbach**, obtendo-se um valor considerado bom de  $\alpha = .86$  (Maroco, 2003).

### Validade

Procedeu-se ao teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett. O valor de KMO é considerado aceitável a partir de 0,7 (Maroco, 2003) e se o Teste de Esfericidade de Bartlett apresentar um *p-value* <.001, pode concluir-se que as variáveis se correlacionam significativamente.

O valor do KMO (Quadro 12 e Anexo D) demonstra que as condições para se prosseguir com a análise factorial são boas assim como o é a correlação entre as variáveis (Maroco, 2003).

Quadro 12 – Valor KMO para escala IE

IE	Estatística de teste Kaiser-Meyer-Olkin .891		
	Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-Quadrado	4361,401
		Graus liberdade	528
		<i>p-value</i>	,000

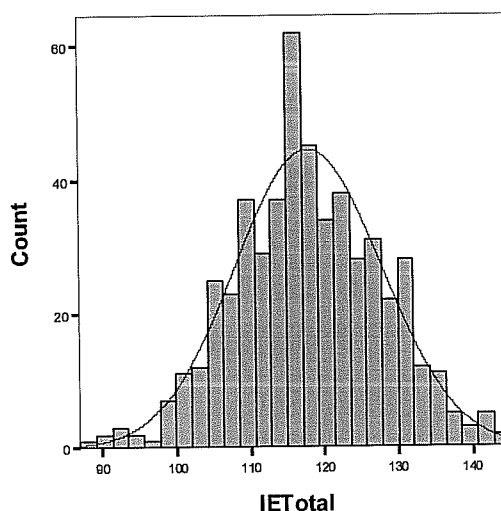
### Sensibilidade

O teste Kolmogorov-Smirnov (K-S) (Anexo E) indica a não-normalidade da distribuição ( $p < 0.05$ ), no entanto, uma vez que este teste é muito sensível à dimensão da amostra e estamos no presente estudo perante uma dimensão amostral elevada, recorreremos à regra de polegar sugerida por Hill e Hill (2002) e consideramos aceitáveis valores entre -2 e 2 para a razão entre o coeficiente de assimetria e erro padrão da assimetria bem como para a razão entre a curtose e erro padrão de curtose o que se verifica como se pode confirmar pela análise do quadro 13, onde se encontram os valores dos indicadores de normalidade, assimetria e curtose, para a totalidade da escala (33 itens). Também a representação gráfica (Figura 9) nos permite considerar que a escala tende para uma distribuição normal.

Quadro 13 – Parâmetros de normalidade para IE

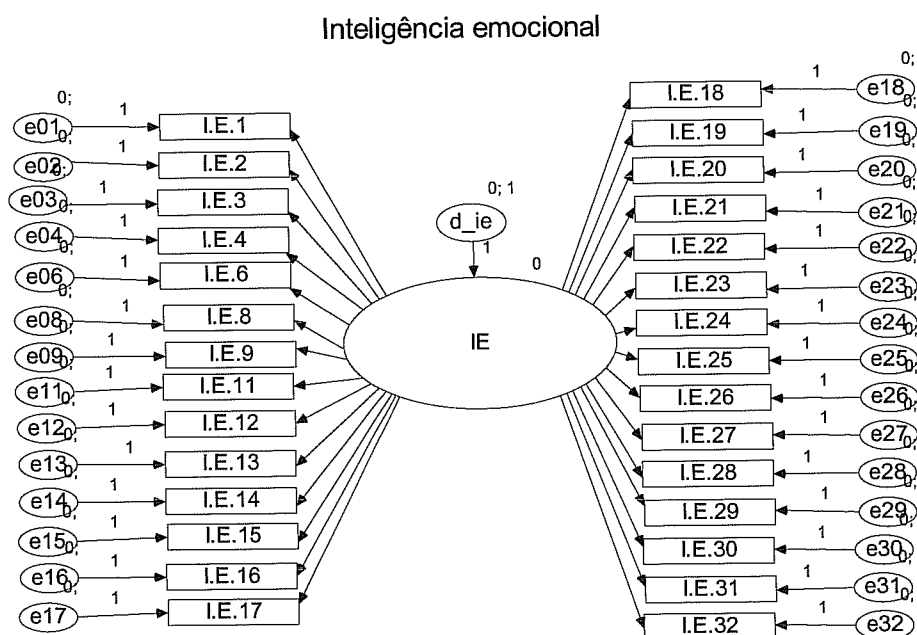
Assimetria (A)	Erro padrão Assimetria (B)	(A / B)	Curtose (C)	Erro padrão Curtose (D)	(C / D)
0,205	0,106	1,93	- 0,093	0,212	-0,44

Figura 9 – Distribuição da IE total



Foi efectuada análise factorial confirmatória de forma a confirmar a estrutura da escala utilizada. Através desta análise verificou-se que 4 dos itens constituintes da escala (item 5, 7, 10, 33) não eram correlacionáveis com a variável latente (anexo D). Atendendo a que a remoção destes itens não influencia do ponto de vista teórico a análise do construto em estudo optou-se pela remoção dos mesmos até porque, a existência de muitos itens na escala de IE, garante que a eliminação de alguns não introduz problemas graves de validade de construto. Desta forma testou-se o modelo ilustrado na Figura 10:

Figura 10 – Modelo da escala de IE



Os resultados deste modelo foram razoáveis, considerando-se o mesmo aceitável. No quadro 14 apresentam-se os principais indicadores de qualidade dos modelos.

Quadro 14 – Indicadores de qualidade do modelo de IE

CMIN/DF	CFI	RMSEA
3,177	0,768	0,064

De acordo com Coelho (2004) os valores do CMIN/DF, CFI e RMSEA que traduzem um modelo de boa qualidade devem ser: CMIN/DF<3, CFI>0,90 e RMSEA<0,80.

Avaliando os parâmetros apresentados no quadro 14 concluímos que o modelo anterior é aceitável para os objectivos do estudo mas que em futuras análises deverá ser melhorado uma vez que, apesar do modelo indicar um bom ajustamento à população (RMSEA <0,80), apresenta valores do qui-quadrado padronizado superior ao desejável (para um ajustamento aceitável do modelo hipotético aos dados da amostra CMIN/DF <3) e um CFI ligeiramente inferior ao desejável (CFI > 0,80). No entanto, o CFI é afectado pelo incumprimento do pressuposto da normalidade multivariada provocando este factor a sub-estimação do modelo.

### *Escala B – Liderança Transformacional*

#### *Fidelidade*

Para um N= 531 e um total de 22 itens, calculou-se o **alfa de Cronbach**, obtendo-se um valor considerado excelente de  $\alpha = .91$  (Maroco, 2003).

No quadro 15 encontram-se os valores para o Alpha de Cronbach, considerando todas as dimensões do instrumento (Quadro 15 e Anexo C).

Quadro 15 – Alfas de Cronbach da escala e sub-escalas de LT

Escalas e sub-escalas	Nº itens	Alpha de Cronbach
Liderança Transformacional	22	.91
Articulação visão	5	.86
Fornecimento de modelo de papel	4	.88
Comunicação expectativas elevadas	4	.65
Apoio individualizado	3	.63
Definição objectivos grupo	3	.84
Estimulação intelectual	3	.84

É importante mencionar que as sub escalas “Comunicação expectativas elevadas” e “Apoio individualizado” apresentam um valor razoável mas não bom do Alpha de Cronbach, no entanto, o mesmo não aumenta com a eliminação de itens. Nesse sentido, os itens destas sub escalas deverão ser reestruturados ou até mesmo retirados da escala em futuras investigações.

#### *Validade*

O valor do KMO (Quadro 16 e Anexo D) demonstra que as condições para se prosseguir com a análise factorial são boas assim como o é a correlação entre as variáveis (Pestana e Gageiro, 2003).

Quadro 16 – Valor KMO para escala de LT

		Estatística de teste Kaiser-Meyer-Olkin.926	
LT		Qui-Quadrado	5880,74
		Graus liberdade	231
		<i>p-value</i>	,000

#### *Sensibilidade*

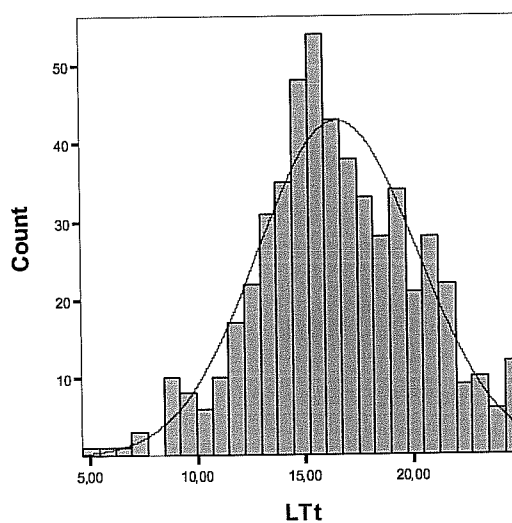
Analisando o quadro 17, onde se encontram os valores dos indicadores de normalidade, assimetria e curtose, para a totalidade da escala (22 itens) é possível verificar que os mesmos são aceitáveis. O teste Kolmogorov-Smirnov (K-S) (Anexo

E) indica a normalidade da distribuição ( $p= 0,091 > 0,05$ ); e a representação gráfica (Figura 11), permite-nos confirmar que a escala tende para uma distribuição normal.

Quadro 17 – Parâmetros de normalidade para LT

Assimetria (A)	Erro padrão Assimetria (B)	(A / B)	Curtose (C)	Erro padrão Curtose (D)	(C / D)
- 0,034	0,106	-0,32	-0,097	0,212	-0,46

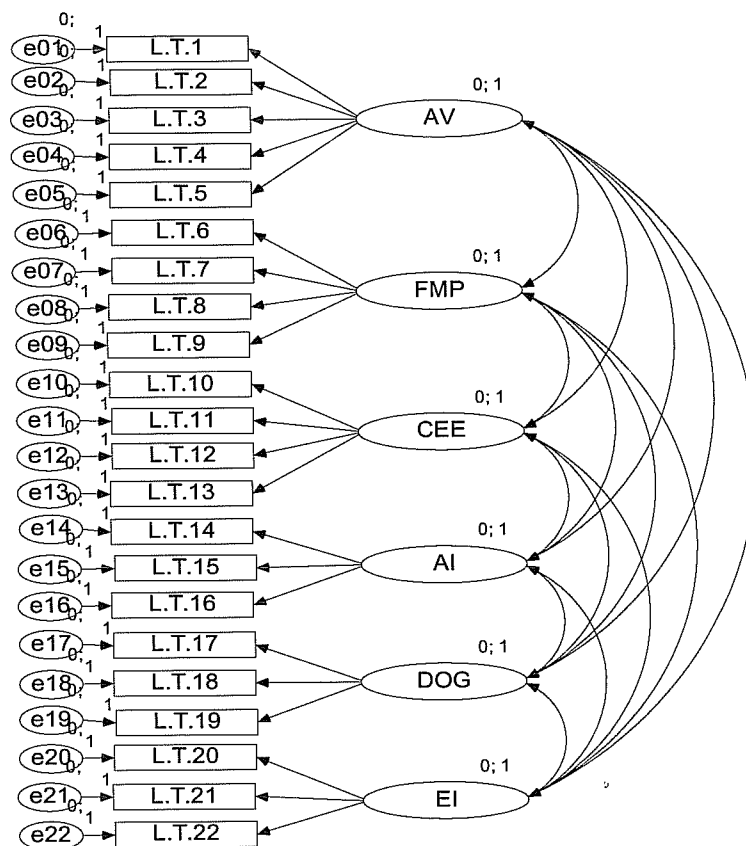
Figura 11 – Distribuição da LT total



Foi efectuada análise factorial confirmatória de forma a confirmar a estrutura da escala utilizada. Através desta análise verificou-se que todos itens constituintes da escala eram correlacionáveis com a mesma (anexo D) e que a estrutura da escala corresponde à proposta pelos autores. Desta forma testou-se o modelo ilustrado na Figura 12:

Figura 12 – Modelo da escala de LT

Liderança Transformacional



Os resultados deste modelo foram bons. No quadro 18 apresentam-se os principais indicadores de qualidade do modelo.

Quadro 18 – Indicadores de qualidade do modelo de LT

CMIN/DF	CFI	RMSEA
2,962	0,930	0,061

Avaliando os parâmetros apresentados no quadro 18 concluímos que o modelo anterior é bom. O modelo indica um bom ajustamento à população (RMSEA <0,80), apresenta valores do qui-quadrado padronizado que sugere um ajustamento aceitável do modelo hipotético aos dados da amostra (CMIN/DF <3) e um CFI dentro do intervalo desejável (CFI > 0,80).

### Escala C – Desempenho contextual

#### Fidelidade

Para um N= 531 e um total de 15 itens, calculou-se o **alfa de Cronbach**, obtendo-se um valor considerado excelente de  $\alpha = .90$  (Maroco, 2003). As sub escalas desta escala também apresentam valores que demonstram uma boa consistência interna.

No quadro 19 encontram-se os valores para o Alpha de Cronbach, considerando todas as dimensões do instrumento (Anexo C).

Quadro 19 – Alfas de Cronbach da escala e sub-escalas de DC

Escalas e sub-escalas	Nº itens	Alpha de Cronbach
Desempenho contextual	15	.90
Virtude cívica	3	.74
Desportivismo	3 <sup>o</sup>	.89
Altruísmo	3	.90
Conscienciosidade	3	.70
Avaliação global	3	.90

#### Validade

O valor do KMO (Quadro 20 e Anexo D) demonstra que as condições para se prosseguir com a análise factorial são boas assim como o é a correlação entre as variáveis (Pestana e Gageiro, 2003).

Quadro 20 – Valor KMO para escala DC

DC	Estatística de teste Kaiser-Meyer-Olkin .891		
		Qui-Quadrado	4811,492
		Gráus liberdade	105
		<i>p-value</i>	,000

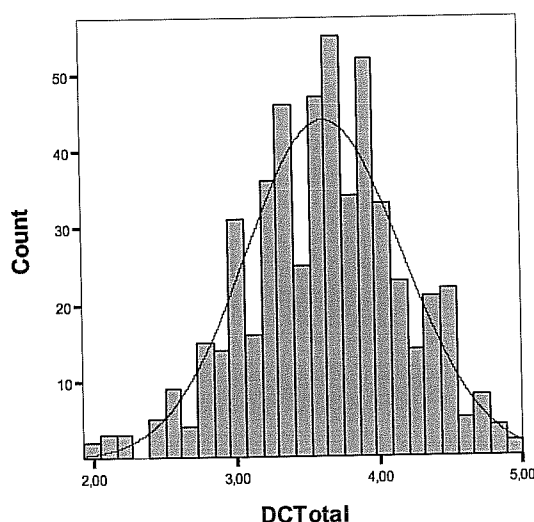
### Sensibilidade

O teste Kolmogorov-Smirnov (K-S) (Anexo E) indica a não-normalidade da distribuição ( $p < 0.05$ ), no entanto, uma vez que este teste K-S é muito sensível à dimensão da amostra e estamos no presente estudo perante uma dimensão amostral elevada, recorreremos à regra de polegar sugerida por Hill e Hill (2002) e consideramos aceitáveis valores entre -2 e 2 para a razão entre o coeficiente de assimetria e erro padrão da assimetria bem como para a razão entre a curtose e erro padrão de curtose. Analisando o quadro 21, onde se encontram os valores dos indicadores de normalidade, assimetria e curtose, para a totalidade da escala (15 itens) é possível verificar que os valores de assimetria/erro padrão de assimetria (2,19) são ligeiramente superiores ao desejável sendo os de curtose/erro padrão de curtose (0,63) aceitáveis (Anexo E). A representação gráfica (Figura 13), permite-nos considerar que a escala tende para uma distribuição normal.

Quadro 21 – Parâmetros de normalidade para DC

Assimetria (A)	Erro padrão Assimetria (B)	(A / B)	Curtose (C)	Erro padrão Curtose (D)	(C / D)
0,232	0,106	2,19	-0,133	0,212	-0,63

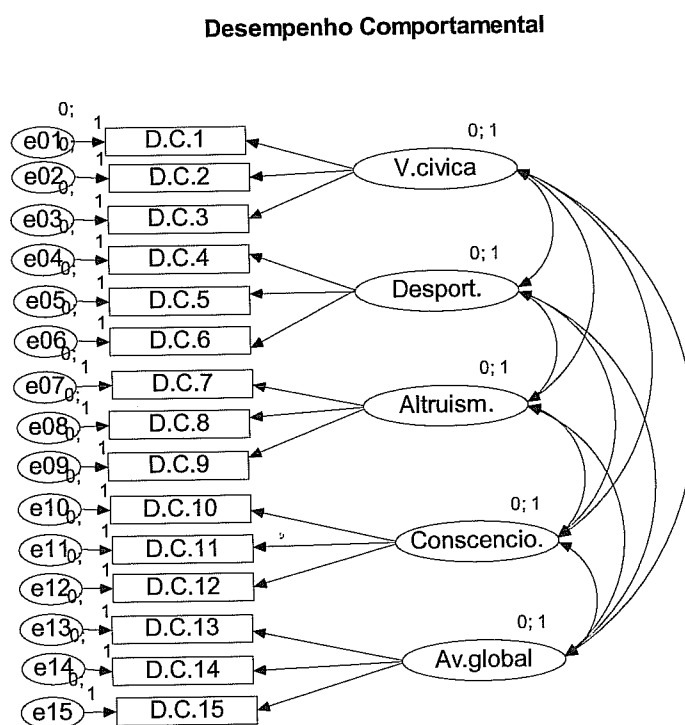
Figura 13 – Distribuição do DC total



Foi efectuada análise factorial confirmatória de forma a confirmar a estrutura da escala utilizada. Através desta análise verificou-se que 1 dos itens constituintes da

escala (item 6) não era correlacionável com a mesma (anexo D). Atendendo a que a remoção deste item não influencia do ponto de vista teórico a análise do construto em estudo optou-se pela remoção do mesmo até porque, a existência de muitos itens na escala de DC, garante que a eliminação deste não introduz problemas graves de validade de construto. Desta forma testou-se o modelo ilustrado na Figura 14:

Figura 14 – Modelo da escala de DC



Os resultados deste modelo foram razoáveis, considerando-se o mesmo aceitável. No quadro 22 apresentam-se os principais indicadores de qualidade do modelo.

Quadro 22 – Indicadores de qualidade do modelo de DC

CMIN/DF	CFI	RMSEA
3,670	0,956	0,072

Avaliando os parâmetros apresentados no quadro 22 concluímos que o modelo anterior é aceitável dados os objectivos da investigação actual no entanto deve ser melhorado em futuros trabalhos. O modelo indica um bom ajustamento à população (RMSEA <0,80) e um CFI dentro do intervalo desejável (CFI > 0,80), no entanto apresenta valores do qui-quadrado padronizado mais elevados do que o

desejável (CMIN/DF <3) o que sugere um ajustamento moderado do modelo hipotético aos dados da amostra.

### Estudo das Hipóteses da Investigação

Tal como foi referido anteriormente, pretende-se neste trabalho estudar quatro hipóteses. Nesta secção são apresentados os resultados referentes a cada hipótese em estudo. Foram usadas as técnicas de correlação linear e regressão linear múltipla.

#### *Análise de Correlação Linear*

Segundo Cohen e Holliday (1982 cit. por Bryman & Cramer, 2003), abaixo de 0,19 a correlação é muito baixa; de 0,20 a 0,39 é baixa; entre 0,40 e 0,69 é moderada; de 0,70 a 0,89 é alta; e de 0,90 a 1 é muito alta.

No quadro 23 apresentam-se os valores significativos encontrados depois de efectuada a correlação entre as variáveis em estudo, nomeadamente IE, LT, DC, DR (Anexo F).

Quadro 23 – Matriz dos coeficientes de correlação momento-produto de Pearson entre as variáveis principais em estudo.

	<b>LT</b>	<b>DC</b>	<b>DR</b>
<b>IE</b>	0,41**	n.s.	n.s.
<b>LT</b>		0,11*	n.s.
<b>DC</b>			0,42**

Nota: \* nível de significância  $p < 0,05$

\*\* nível de significância  $p < 0,01$

(n.s.) não significativo

Da análise do quadro 23 observa-se que existe uma correlação muito baixa entre liderança transformacional e desempenho contextual (0,11), uma correlação moderada entre as variáveis inteligência emocional e liderança transformacional (0,41) e entre as variáveis desempenho contextual e desempenho de resultados (0,42).

Uma vez que de uma forma geral os coeficientes de correlação não são muito elevados, mas que poderia ser interessante explorar os construtos entre os quais se

verificam correlações procedeu-se à análise dos coeficientes de correlação de Pearson incluindo as sub-dimensões de liderança transformacional e desempenho contextual. Deste modo, apresenta-se no quadro 24 os coeficientes de correlação significativos.

Quadro 24 – Matriz dos coeficientes de correlação momento-produto de Pearson incluindo sub-dimensões dos construtos.

	LT AV	LT FA	LTI S	LT HE	LT PM	LT EI	V.C IV	DE SP	AL T	CO NS	A.G LB	DR
IE	0,42 **	0,37 **	0,26 **	0,23 **	0,30 **	0,25 **	n.s.	n.s.	n.s.	- 0,13 *	n.s.	n.s.
LT AV		0,73 **	0,39 **	0,37 **	0,66 **	0,47 **	n.s.	0,10 *	0,11 *	n.s.	n.s.	n.s.
LTF A			0,38 **	0,32 **	0,64 **	0,48 **	n.s.	0,11 *	0,12 *	n.s.	n.s.	n.s.
LTI S				0,12 **	0,37 **	0,25 **	0,10 *	0,09 *	n.s.	0,09 *	n.s.	n.s.
LT HE					0,40 **	0,30 **	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
LT PM						0,56 **	n.s.	n.s.	0,11 *	n.s.	n.s.	n.s.
LT EI							0,11 *	n.s.	0,19 *	0,12 *	0,11 *	n.s.
V.C IV								0,33 **	0,54 **	0,56 **	0,65 **	0,35 **
DE SP									0,31 **	0,36 **	0,33 **	0,11 **
AL T										0,44 **	0,46 **	0,33 **
CO NS											0,52 **	0,20 **
A.G LB												0,55 **

Nota: \* Nível de significância  $p < 0,05$   
 \*\* Nível de significância  $p < 0,01$   
 (n.s.) não significativo

Analisando o quadro 24 é possível verificar que as correlações são na sua generalidade baixas (entre 0,09 e 0,51), verificando-se apenas correlações moderadas entre a sub-dimensão do desempenho contextual, “avaliação global” (A.GLB) e a

variável desempenho de resultados (DR); e a sub-dimensão de liderança, “articulação de uma visão” (LTAV) e IE.

### *Hipótese 1*

Existe relação entre a IE e o desempenho contextual dos vendedores.

Para o estudo desta hipótese realizou-se inicialmente análise de correlação linear entre a variável IE e DC total não tendo existido uma correlação significativa entre as variáveis (quadro 23). Desta forma, optou-se por analisar a correlação entre IE e as sub-dimensões do DC (quadro 24). Nesta análise observou-se que existia apenas correlação muito fraca negativa entre IE e conscienciosidade (-0,13).

Atendendo a que já tinham sido efectuados os procedimentos de eliminação de outliers e tentativa de normalização dos itens e dada a inexistência de correlação entre as variáveis optou-se por não prosseguir para análises mais aprofundadas. Em suma, a hipótese 1 não se confirma.

### *Hipótese 1 a*

Existe relação entre a IE e o desempenho de resultados dos vendedores.

Para o estudo desta hipótese realizou-se inicialmente análise de correlação linear entre a variável IE e DR não tendo existido uma correlação significativa entre as variáveis (quadro 23).

Atendendo a que já tinham sido efectuados os procedimentos de eliminação de outliers, tentativa de normalização dos itens, verificação dos pressupostos de regressão e dado à inexistência de correlação entre as variáveis optou-se por não prosseguir para análises mais sofisticadas. Desta forma, não foi possível confirmar a hipótese 1a.

### *Hipótese 2*

Existe relação entre desempenho extra papel (contextual) e desempenho de resultados.

Para o estudo desta hipótese realizou-se inicialmente análise de correlação linear entre a variável DR e DC total tendo-se verificado uma correlação baixa (0,38) entre as variáveis (quadro 23). Desta forma, optou-se por analisar a correlação entre DR e as sub-dimensões do DC (quadro 24). Nesta análise observou-se que existe uma correlação moderada (0,55) entre o DR e a sub-dimensão “Avaliação global”, correlações fracas entre o DR e as sub-dimensões “Virtude cívica” (0,35) e “Altruísmo” (0,33) e correlações muito fracas entre o DR e as restantes sub-dimensões (desportivismo e conscienciosidade).

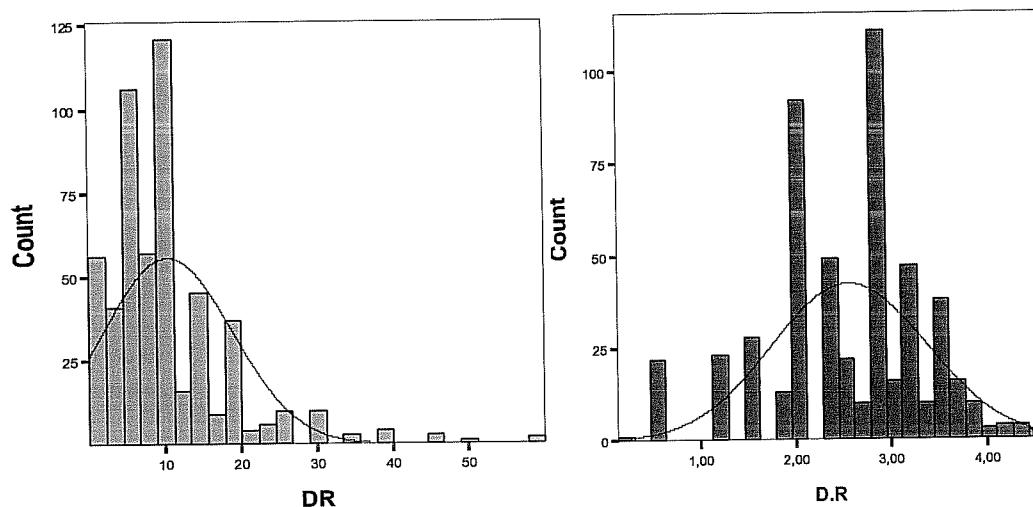
### **Avaliação dos pressupostos de regressão**

Atendendo ao anteriormente exposto optou-se por realizar a análise dos dados através de regressão linear múltipla para se verificar o efeito do contributo de cada variável independente (sub-dimensões do desempenho contextual) na explicação da variância do desempenho de resultados (DR) (Anexo H). No entanto, antes das análises de regressão procedeu-se à verificação de uma série de pressupostos sugeridos por Pestana e Gageiro (2003), especificamente no que diz respeito à normalidade, homocedasticidade, normalidade dos resíduos, multicolinearidade e análise de outliers (Anexo G).

#### *Normalidade*

A normalidade é um dos pressupostos da regressão linear, no entanto, a não-normalidade da distribuição da variável dependente, desempenho de resultados (Figura 15), pressupõe a não adequabilidade de procedimentos paramétricos, como é o caso da Regressão Linear Múltipla. Desta forma procedeu-se à logaritmização da variável numa tentativa de normalização. Os resultados foram substancialmente melhores (Figura 15) tendo a razão assimetria/erro padrão de assimetria passado de 19,9 para -4,6 (Anexo G). De acordo com Maroco (2003) a RLM é considerada sólida mesmo em condições de violação do pressuposto da normalidade pelo que se decidiu avançar sendo no entanto necessária cautela na interpretação dos resultados.

Figura 15 – Distribuição da V.D: DR (pré e pós logaritimização)

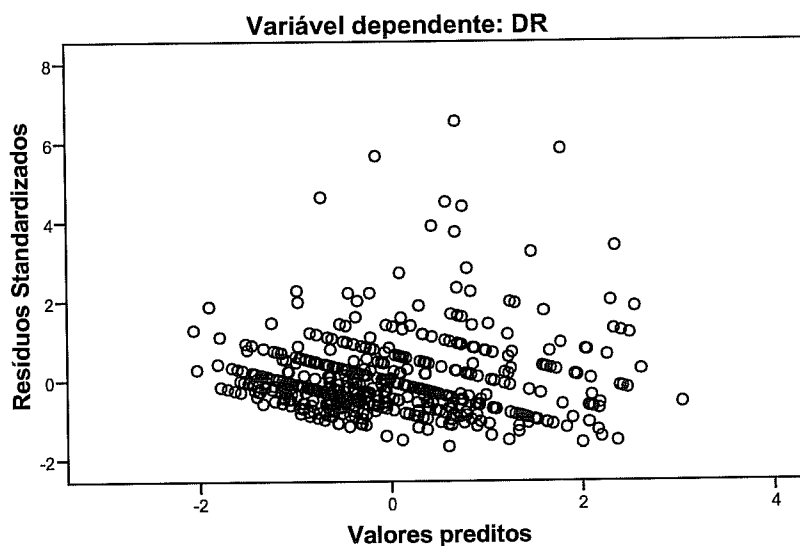


### *Homocedasticidade*

A homocedasticidade prende-se com a variância constante dos resíduos, ou seja, uma dispersão é homocedástica quando o padrão de distribuição dos pontos em relação à linha não apresenta um padrão claro (Bryman & Cramer, 2003). Quando se dá o caso oposto, e o padrão apresenta heterocedasticidade, o uso da regressão linear simples é questionável (Bryman & Cramer, 2003).

De seguida será testado na figura 16 o pressuposto de homogeneidade de variâncias (Anexo G).

Figura 16 – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos.

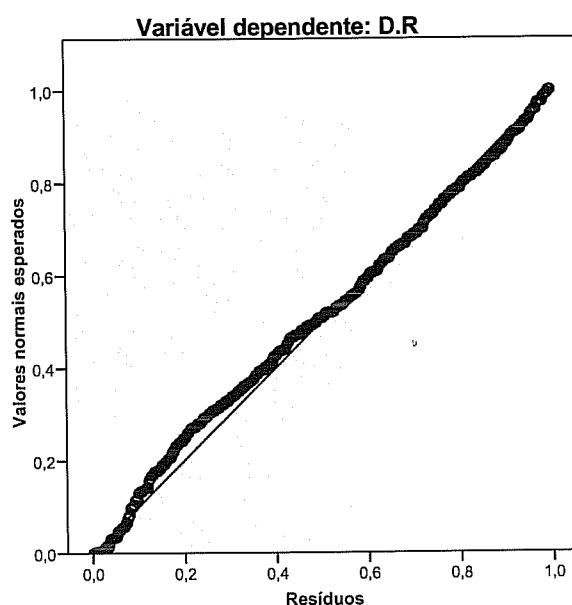


Da análise da figura 16, é possível observar que a maioria dos pontos do gráfico se distribuem segundo uma forma mais ou menos rectangular, o que permite inferir acerca do cumprimento do pressuposto de homogeneidade de variância dos resíduos.

#### *Normalidade dos Resíduos*

Observou-se a distribuição dos resíduos através do gráfico da normalidade dos resíduos (figura 17) de forma a verificar os desvios à normalidade.

Figura 17 – Gráfico da normalidade dos resíduos.



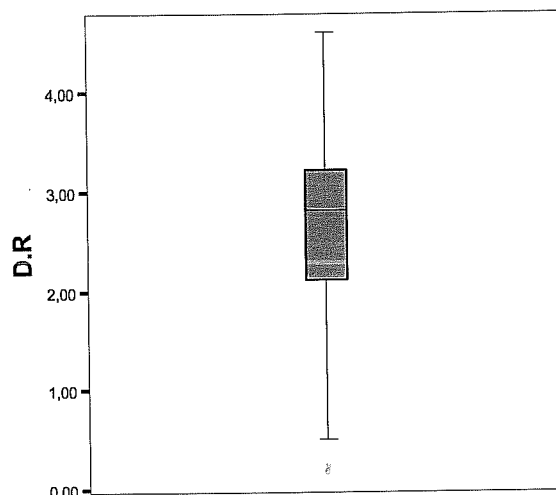
Da análise da figura 17, observa-se que na sua globalidade, os resíduos estandardizados distribuem-se mais ou menos segundo o eixo representativo da distribuição normal. Deste modo, pode concluir-se que os resíduos indiciam a não violação da normalidade.

#### *Análise de outliers*

Da análise dos outliers verificou-se que existe apenas um caso (Figura 18), no entanto optou-se por não o retirar, devido ao facto que ao eliminar este valor podemos igualmente incorrer num erro, como por exemplo sobrestimar a precisão dos dados, ou aceitar um modelo que não é válido, sendo esse pressuposto a base da classificação do outlier. O simples facto de um valor se encontrar afastado dos

demais não indica por si só que é um valor mal observado ou errado, esse valor pode ser um valor correcto.

Figura 18 – Caixa de bigodes para a variável dependente: DR



### *Multicolinearidade*

A multicolinearidade é outro aspecto que dificulta as inferências entre as variáveis e afecta os resultados obtidos, devido aos valores de erro padrão que se lhe encontram associados, uma vez que o modelo de regressão linear múltipla pressupõe que as variáveis explicativas são linearmente independentes (Pestana & Gageiro, 2003). A intensidade da multicolinearidade é analisada essencialmente através das correlações entre as variáveis independentes, pela tolerância e VIF e ainda pela proporção de variância de cada coeficiente Beta (Anexo G) (Op.cit.) aqui apresentadas nos quadros 25 e 26.

Quadro 25 – Matriz de correlação entre as variáveis independentes

	V.C IV	DE SP	AL T	CO NS	A.G LB
V.C IV		0,33 **	0,54 **	0,56 **	0,65 **
DE SP			0,31 **	0,36 **	0,33 **
AL T				0,44 **	0,46 **
CO NS					0,52 **

Através da análise do quadro 25, pode concluir-se que neste caso não se verifica a existência de multicolinearidade, uma vez que as correlações entre as variáveis independentes são inferiores a 0,9 (Pestana & Gageiro, 2003).

Uma vez que o facto de não existirem elevados coeficientes de correlação entre as variáveis independentes em estudo não é suficiente para garantir a não multicolinearidade (Op.Cit.), procede-se de seguida no quadro 26 à verificação da tolerância das variáveis independentes (Anexo G). O valor normalmente considerado como o limite abaixo do qual há multicolinearidade é 0,2 sendo aconselhado excluir as variáveis que apresentem valores baixos de tolerância.

Quadro 26 – Tolerância das variáveis independentes em estudo

	<b>Tolerância</b>	<b>VIF</b>
<b>Virtude Cívica</b>	0,464	2,155
<b>Desportivismo</b>	0,826	1,210
<b>Altruísmo</b>	0,663	1,509
<b>Conscienciosidade</b>	0,611	1,636
<b>Av. Global</b>	0,523	1,913

Da análise do quadro 26, verifica-se a não existência de multicolinearidade, uma vez que a tolerância mais baixa é 0,464, correspondente à variável “virtude cívica”, o que significa que aproximadamente 46% da variabilidade de “virtude cívica” não é explicada pelas restantes variáveis independentes, o que indicia a não multicolinearidade. Do mesmo modo, analisando o VIF que é o inverso da tolerância, verifica-se não existir multicolinearidade uma vez que não existem valores superiores a 10 satisfazendo mesmo os critérios mais rigorosos que apontam o 5 como valor para a não existência de multicolinearidade.

O terceiro passo para avaliar a existência de multicolinearidade passa pela análise da proporção de variância (Anexo G) e da condição “índice” apresentadas no quadro 27.

Quadro 27 – Análise da proporção de variância e da condição “index”

Dimensão	Valor próprio	“Condition Index”	V.Civ	Desp.	Alt.	Cons.	Av.Glb
1	5,646	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	0,124	6,759	0,01	0,30	0,00	0,00	0,43
3	0,089	7,986	0,01	0,53	0,26	0,01	0,22
4	0,067	9,207	0,01	0,14	0,67	0,12	0,00
5	0,040	11,831	0,04	0,00	0,00	0,85	0,05
6	0,036	12,666	0,93	0,02	0,06	0,02	0,30

Analisando o quadro 27 verifica-se mais uma vez a inexistência de multicolinearidade, uma vez que para esta existir o parâmetro “condition index” tem de ser maior de 30 e uma componente contribuir substancialmente em 90% ou mais para a variância de duas ou mais variáveis (Pestana & Gageiro, 2003).

Uma vez que todos os pressupostos para a regressão estão cumpridos optou-se por avançar para análise de regressão.

### Regressão Linear Múltipla

Procedeu-se à análise da regressão linear múltipla com o objectivo de explorar o contributo de cada variável independente na explicação da variância do desempenho de resultados.

Para compreender a relação que as variáveis independentes (virtude cívica, desportivismo, altruísmo, conscienciosidade e avaliação global) têm com a variável dependente (desempenho de resultados), efectuou-se uma regressão usando o método ENTER (Anexo H) descrita no quadro 28.

Quadro 28 – Resultados da regressão linear múltipla para a hipótese 2

Variáveis	Beta	T	Sig.
Virtude Cívica	-0,017	-0,328	0,743
Desportivismo	-0,079	-2,009	0,045
Altruísmo	0,160	3,633	0,000
Conscienciosidade	-0,146	-3,177	0,002
Av. Global	0,594	11,969	0,000
$R^2 = 0,340$ ; $R^2a = 0,333$ ; $F(52,763)$ , $p = 0,000$			

Analisando o Quadro 28 constata-se que o  $R^2a$  (coeficiente de determinação múltiplo ajustado) que quantifica a proporção de variabilidade total da variável dependente que é explicada pelo modelo, é de 0,333 o que significa que 33,3% da variabilidade total em Y (desempenho de resultados) é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo. Verifica-se ainda que o valor de  $F=52,763$  tem uma estatística de teste com um  $p\text{-value} < 0,01$  pelo que podemos afirmar que o modelo em estudo é significativo ( $\alpha = 0,01$ ). Desta forma o modelo ajustado em estudo é definido pela seguinte equação:

$$DR = 1,824 - 0,017 V.Civ - 0,079 Desport. + 0,160 Alt. - 0,146 Cons. + 0,594 Av. Global$$

De salientar que ao n.s.  $\alpha=0,01$  apenas as dimensões altruísmo e avaliação global contribuem para a explicação do DR.

Desta forma, após avaliação das correlações e do resultado da regressão podemos concluir que se confirma a hipótese 2.

#### *Hipótese 2a*

Existe relação entre a avaliação global dos supervisores e os CCO?

Para o estudo desta hipótese realizou-se inicialmente análise de correlação linear entre a variável “Avaliação global” e as restantes sub-dimensões da escala de CCO total tendo-se verificado correlações moderadas entre as variáveis (quadro 24).

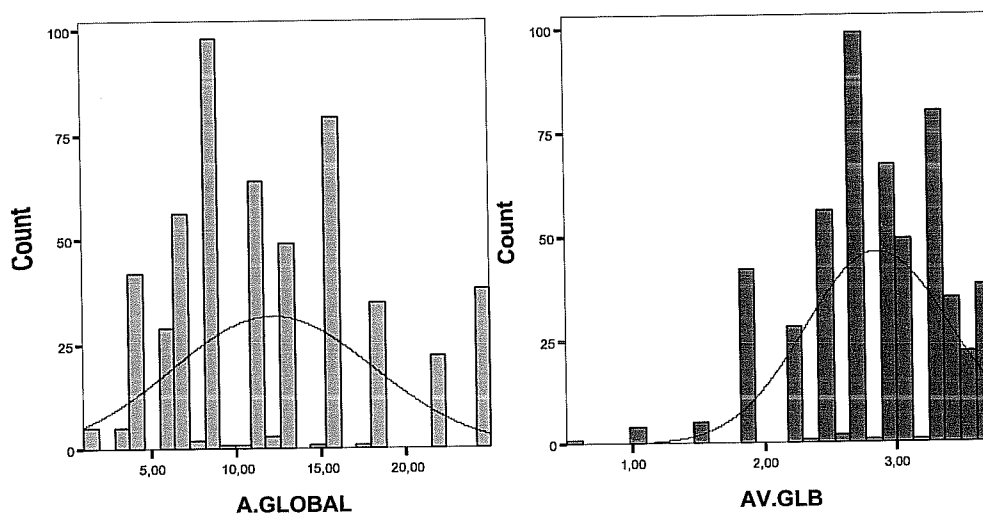
### **Avaliação dos pressupostos de regressão**

Atendendo ao anteriormente exposto optou-se por realizar a análise dos dados através de regressão linear múltipla para se verificar o efeito do contributo de cada variável independente (CCO) na explicação da variância da “avaliação global” (Anexo H). No entanto, antes das análises de regressão procedeu-se à verificação de uma série de pressupostos sugeridos por Pestana e Gageiro (2003), especificamente no que diz respeito à homocedasticidade, normalidade dos resíduos, multicolinearidade e análise de outliers (Anexo G).

#### *Normalidade*

À semelhança do ocorrido com a variável DR a não-normalidade da distribuição da variável dependente, avaliação global (Figura 19), pressupõe a não adequabilidade de procedimentos paramétricos, como é o caso da Regressão Linear Múltipla. Desta forma procedeu-se à logaritmização da variável numa tentativa de normalização. Os resultados foram substancialmente melhores (Figura 19). De acordo com Maroco (2003) a RLM é considerada sólida mesmo em condições de violação do pressuposto da normalidade pelo que se decidiu avançar sendo no entanto necessária cautela na interpretação dos resultados.

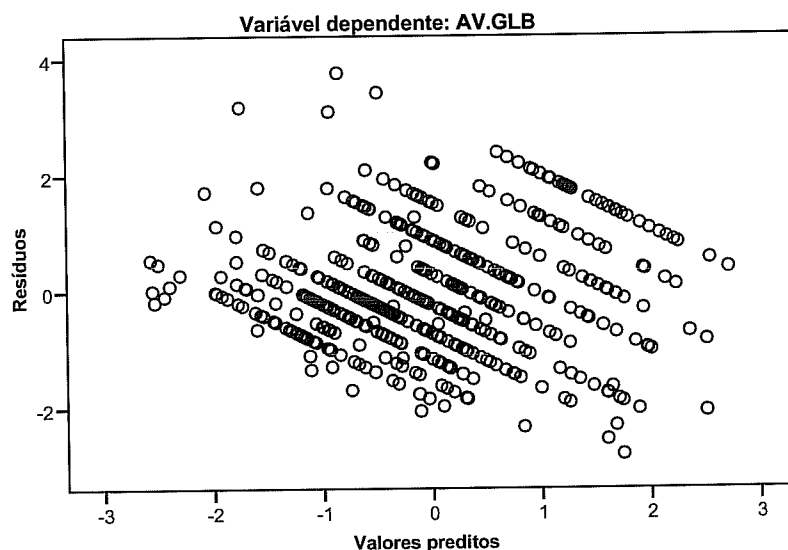
Figura 19 – Distribuição da V.D: Avaliação Global (pré e pós logaritimização)



*Homocedasticidade*

Encontra-se testado na figura 20 o pressuposto de homogeneidade de variâncias (Anexo G).

Figura 20 – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos.

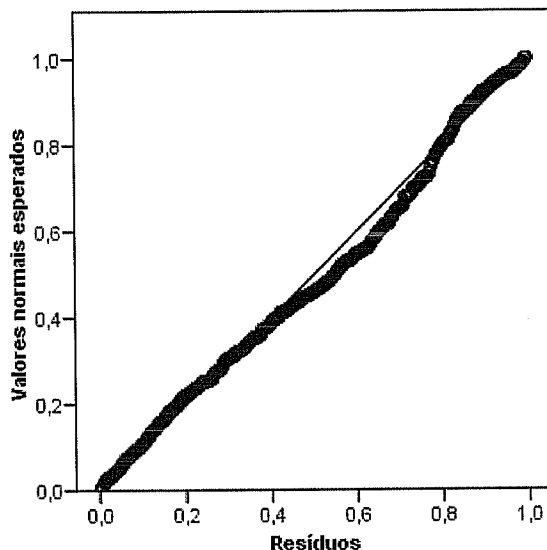


Da análise da figura 20, é possível observar que a maioria dos pontos do gráfico se distribuem segundo uma forma mais ou menos rectangular, em torno do zero, o que permite inferir acerca do cumprimento do pressuposto de homogeneidade de variância dos resíduos.

### *Normalidade dos Resíduos*

Observou-se a distribuição dos resíduos através do gráfico da normalidade dos ruídos (figura 21) de forma a verificar os desvios à normalidade..

Figura 21 – Gráfico da normalidade dos resíduos.

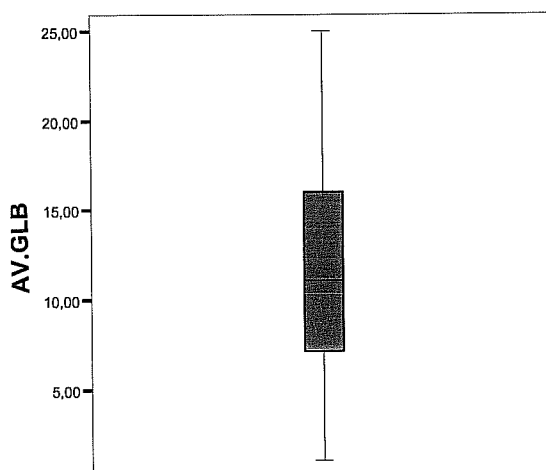


Da análise da figura 21, observa-se que na sua globalidade, os resíduos estandardizados distribuem-se segundo o eixo representativo da distribuição normal. Deste modo, pode concluir-se que os resíduos indiciam a não violação da normalidade.

### *Análise de outliers*

Da análise dos outliers verificou-se que não existem outliers (Figura 22)

Figura 22 – Caixa de bigodes para a variável dependente: Avaliação Global



### *Multicolinearidade*

A intensidade da multicolinearidade é analisada essencialmente através das correlações entre as variáveis independentes, pela tolerância e VIF e ainda pela proporção de variância de cada coeficiente Beta (Anexo G) (Op.cit.) aqui apresentadas nos quadros 29 e 30.

Quadro 29 – Matriz de correlação entre as variáveis independentes

	V.C IV	DE SP	AL T	CO NS
V.C IV		0,33 **	0,54 **	0,56 **
DE SP			0,31 **	0,36 **
AL T				0,44 **

Através da análise do quadro 29, pode concluir-se que neste caso não se verifica a existência de multicolinearidade, uma vez que as correlações entre as variáveis independentes são inferiores a 0,9 (Pestana & Gageiro, 2003).

Procede-se de seguida, no quadro 30, à verificação da tolerância das variáveis independentes (Anexo G). O valor normalmente considerado como o limite abaixo do qual há multicolinearidade é 0,2 sendo aconselhado excluir as variáveis que apresentem valores baixos de tolerância.

Quadro 30 – Tolerância das variáveis independentes em estudo

	Tolerância	VIF
Virtude Cívica	0,578	1,731
Desportivismo	0,830	1,204
Altruísmo	0,667	1,500
Conscienciosidade	0,636	1,572

Da análise do quadro 30, verifica-se a não existência de multicolinearidade, uma vez que a tolerância mais baixa é 0,578, correspondente à variável “virtude

cívica”, o que significa que aproximadamente 58% da variabilidade de “virtude cívica” não é explicada pelas restantes variáveis independentes, o que indicia a não multicolinearidade. Do mesmo modo, analisando o VIF, verifica-se não existir multicolinearidade uma vez que não existem valores superiores a 10 satisfazendo-se mesmo os critérios mais rigorosos que apontam o 5 como valor para a não existência de multicolinearidade.

Realizou-se ainda a análise da proporção de variância (Anexo G) e da condição “índice” apresentadas no quadro 31.

Quadro 31 – Análise da proporção de variância e da condição “índice”

Dimensão	Valor próprio	“Condition Índice”	V.Civ	Desp.	Alt.	Cons.
1	4,749	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00
2	0,098	6,952	0,04	0,83	0,17	0,01
3	0,067	8,450	0,01	0,14	0,65	0,12
4	0,048	9,985	0,39	0,02	0,13	0,11
5	0,039	11,035	0,55	0,00	0,05	0,76

Analisando o quadro 31 verifica-se mais uma vez a inexistência de multicolinearidade.

Uma vez que todos os pressupostos para a regressão estão cumpridos optou-se por avançar para análise de regressão.

### Regressão Linear Múltipla

Procedeu-se à análise da regressão linear múltipla com o objectivo de explorar o contributo de cada variável independente na explicação da variância da avaliação global.

Para compreender a relação que as variáveis independentes (virtude cívica, desportivismo, altruísmo, conscienciosidade) têm com a variável dependente (avaliação global), efectuou-se uma regressão usando o método Enter, (Anexo H) descrita no quadro 32.

Quadro 32 – Resultados da regressão linear múltipla para a hipótese 2a

Variáveis	Beta	T	Sig.
Virtude Cívica	0,579	11,135	0,00
Desportivismo	0,078	2,113	0,035
Altruísmo	0,116	2,649	0,008
Conscienciosidade	0,262	4,775	0,000
$R^2 = 0,473$ ; $R^2a = 0,469$ ; $F(117,397)$ , $p = 0,000$			

Analisando o Quadro 32 constata-se que o  $R^2a$  (coeficiente de determinação múltiplo ajustado) que quantifica a proporção de variabilidade total da variável dependente que é explicada pelo modelo, é de 0,469 o que significa que cerca de 47% da variabilidade total em Y (avaliação global) é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo. Verifica-se ainda que o valor de  $F=117,397$  tem uma estatística de teste com um  $p\text{-value} < 0,01$  pelo que podemos afirmar que o modelo em estudo é significativo ( $\alpha = 0,01$ ). Desta forma o modelo ajustado em estudo é definido pela seguinte equação:

$$\text{Av. Global} = 0,579 \text{ V.Civ} + 0,078 \text{ Desport.} + 0,116 \text{ Alt.} + 0,262 \text{ Cons.}$$

Confirma-se desta forma a hipótese 2a.

#### *Hipótese 2b*

A combinação de CCO e resultados é mais importante para a avaliação global dos supervisores do que apenas os CCO.

Tal como para o estudo da hipótese anterior, para o estudo desta hipótese realizou-se inicialmente análise de correlação linear entre a variável “Avaliação global” e as restantes sub-dimensões da escala de CCO total tendo-se verificado correlações moderadas entre as variáveis (quadro 24).

## Avaliação dos pressupostos de regressão

Atendendo ao anteriormente exposto optou-se por realizar a análise dos dados através de regressão linear múltipla para se verificar o efeito do contributo de cada variável independente (CCO) e DR na explicação da variância da “avaliação global” (Anexo H). Uma vez que os pressupostos de regressão já se encontram estudados na hipótese anterior efectuou-se apenas a avaliação da multicolinearidade, único pressuposto que poderá ser afectado em relação à hipótese anterior pela introdução de mais uma variável independente (Anexo G).

### *Multicolinearidade*

Quadro 33 – Matriz de correlação entre as variáveis independentes

	V.C IV	DE SP	AL T	CO NS	DR
V.C IV		0,33 **	0,54 **	0,56 **	0,29 **
DE SP			0,31 **	0,36 **	0,11 **
AL T				0,44 **	0,30 **
CO NS					0,19 **

Através da análise do quadro 33, pode concluir-se que neste caso não se verifica a existência de multicolinearidade, uma vez que as correlações entre as variáveis independentes são inferiores a 0,9 (Pestana & Gageiro, 2003).

Procede-se de seguida no quadro 34 à verificação da tolerância das variáveis independentes (Anexo G).

Quadro 34 – Tolerância das variáveis independentes em estudo

	Tolerância	VIF
Virtude Cívica	0,566	1,767
Desportivismo	0,830	1,204
Altruísmo	0,646	1,548
Conscienciosidade	0,636	1,572
DR	0,887	1,127

Da análise do quadro 34, verifica-se a não existência de multicolinearidade, uma vez que a tolerância mais baixa é 0,566, correspondente à variável “virtude cívica”, o que significa que aproximadamente 57% da variabilidade de “virtude cívica” não é explicada pelas restantes variáveis independentes, o que indicia a não multicolinearidade. Do mesmo modo, analisando o VIF, verifica-se não existir multicolinearidade uma vez que não existem valores superiores a 10 satisfazendo-se mesmo os critérios mais rigorosos que apontam o 5 como valor para a não existência de multicolinearidade.

Efectuou-se ainda a análise da proporção de variância (Anexo G) e da condição “índice” apresentadas no quadro 35.

Quadro 35 – Análise da proporção de variância e da condição “índice”

Dimensão	Valor próprio	“Condition Índice”	V.Civ	Desp.	Alt.	Cons.	DR
1	5,427	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01
2	0,325	4,088	0,00	0,02	0,00	0,01	0,94
3	0,095	7,546	0,05	0,84	0,16	0,01	0,04
4	0,066	9,063	0,01	0,12	0,68	0,11	0,01
5	0,048	10,676	0,38	0,02	0,12	0,11	0,00
6	0,039	11,822	0,56	0,00	0,04	0,75	0,00

Analisando o quadro 35 verifica-se mais uma vez a inexistência de multicolinearidade.

Uma vez que todos os pressupostos para a regressão estão cumpridos optou-se por avançar para análise de regressão múltipla.

### Regressão Linear Múltipla

Procedeu-se à análise da regressão linear múltipla com o objectivo de explorar o contributo de cada variável independente na explicação da variância da avaliação global.

Para compreender a relação que as variáveis independentes (virtude cívica, desportivismo, altruísmo, conscienciosidade e DR) têm com a variável dependente

(avaliação global), efectuou-se uma regressão usando o método Enter, (Anexo H) descrita no quadro 36.

Quadro 36 – Resultados da regressão linear múltipla para a hipótese 2b

Variáveis	Beta	T	Sig.
<b>Virtude Cívica</b>	<b>0,404</b>	10,681	0,00
<b>Desportivismo</b>	<b>0,078</b>	2,503	0,013
<b>Altruísmo</b>	<b>0,032</b>	0,907	0,365
<b>Conscienciosidade</b>	<b>0,188</b>	5,273	0,00
<b>DR</b>	<b>0,343</b>	11,369	0,00
<b>R<sup>2</sup> = 0,760 ; R<sup>2a</sup> = 0,577 ; F(142,756), p &lt; 0,01</b>			

Analisando o Quadro 36 constata-se que o  $R^2$ a (coeficiente de determinação múltiplo ajustado) que quantifica a proporção de variabilidade total da variável dependente que é explicada pelo modelo, é de 0,577 o que significa que cerca de 58% da variabilidade total em Y (avaliação global) é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo. Verifica-se ainda que o valor de  $F=142,756$  tem uma estatística de teste com um  $p\text{-value} < 0,01$  pelo que podemos afirmar que o modelo em estudo é significativo ( $\alpha = 0,01$ ). Desta forma o modelo ajustado em estudo é definido pela seguinte equação:

$$\text{Av. Global} = 0,404 \text{ V.Civ} + 0,078 \text{ Desport.} + 0,188 \text{ Cons.} + 0,343 \text{ DR}$$

Confirma-se desta forma a hipótese 2b.

### *Hipótese 3*

Existe relação entre a LT e o desempenho dos vendedores.

Para o estudo desta hipótese realizou-se inicialmente análise de correlação linear entre a variável IE, DC total e DR não tendo existido uma correlação significativa entre as variáveis (quadro 23). Desta forma, optou-se por analisar a

correlação entre as sub-dimensões de LT, as sub-dimensões do DC e DR (quadro 24). Nesta análise observou-se que existiam apenas correlações muito fracas entre algumas das sub-dimensões de LT (articulação de visão, promoção de objectivos, apoio individualizado, fornecimento de um exemplo a seguir e estimulação intelectual) e DC (desportivismo, altruísmo e conscienciosidade). Observou-se ainda uma correlação positiva muito fraca entre a sub-dimensão de LT “estimulação intelectual” e avaliação global (0,11) não havendo correlações significativas com DR.

Atendendo às correlações existentes serem muito fracas, a que já tinham sido efectuados os procedimentos de eliminação de outliers, tentativa de normalização dos itens, verificação dos pressupostos de regressão e dada a inexistência de correlação entre as variáveis optou-se por não prosseguir para análises mais aprofundadas. Em suma, a hipótese 3 não se confirma.

#### *Hipótese 4*

Existe relação entre nível de IE dos vendedores e liderança transformacional

Para o estudo desta hipótese realizou-se inicialmente análise de correlação linear entre a variável IE e LT total tendo-se verificado uma correlação moderada (0,41) entre as variáveis (quadro 23). Desta forma, optou-se por analisar a correlação entre IE e as sub-dimensões da LT (quadro 24). Nesta análise observou-se que existe uma correlação moderada entre a IE e as sub-dimensões “Articulação de uma visão” (0,42) e “Promoção de objectivos”, sendo as correlações com as outras sub-dimensões (estimulação intelectual, expectativas de elevado desempenho, dar exemplo e apoio individualizado) fracas.

#### **Análise dos pressupostos de regressão**

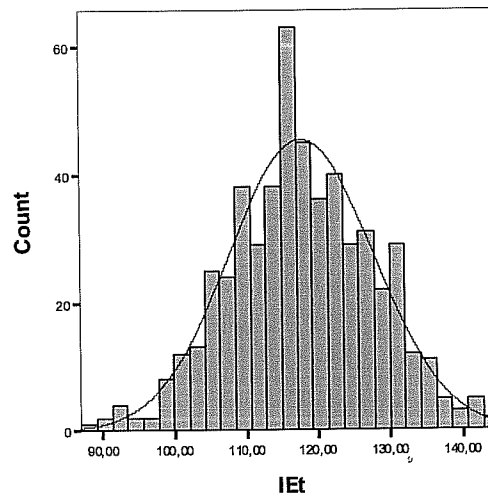
Atendendo ao anteriormente exposto optou-se por realizar a análise dos dados através de regressão linear múltipla para se verificar o efeito do contributo de cada variável independente (sub-dimensões da liderança transformacional) na explicação da variância da inteligência emocional (Anexo H). No entanto, antes das análises de regressão procedeu-se à verificação de uma série de pressupostos sugeridos por

Pestana e Gageiro (2003), especificamente no que diz respeito à normalidade, homocedasticidade, normalidade dos resíduos, multicolinearidade e análise de outliers (Anexo G).

### *Normalidade*

A normalidade é um dos pressupostos da regressão linear, pressuposto este que, como se pode observar na Figura 23, se verifica.

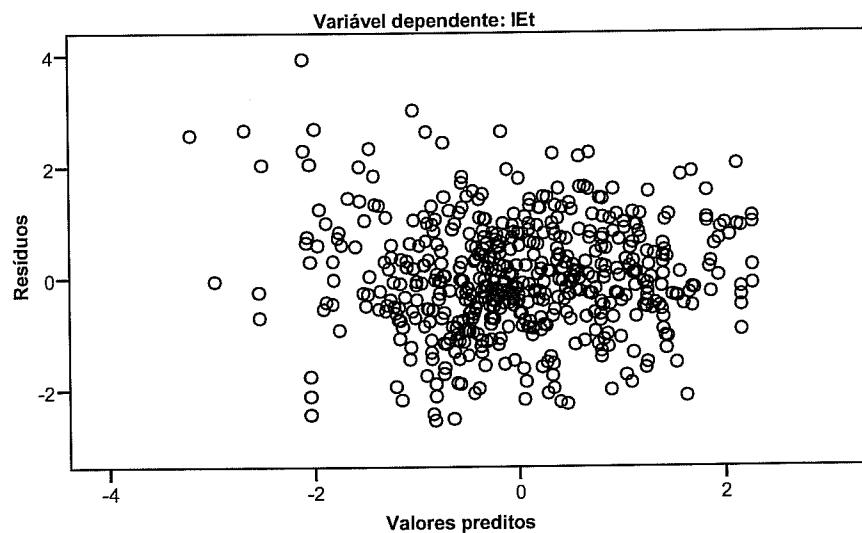
Figura 23 – Distribuição da variável dependente: IE



### *Homocedasticidade*

Encontra-se testado na figura 24 o pressuposto de homogeneidade de variâncias (Anexo G).

Figura 24 – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos.

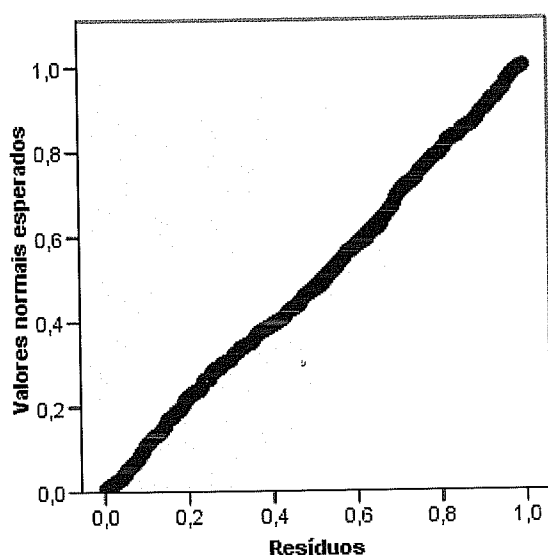


Da análise da figura 24, é possível observar que a maioria dos pontos do gráfico se distribuem segundo uma forma mais ou menos rectangular, em torno do zero, o que permite inferir acerca do cumprimento do pressuposto de homogeneidade de variância dos resíduos.

#### *Normalidade dos Resíduos*

Observou-se a distribuição dos resíduos através do gráfico da normalidade dos ruídos (figura 25) de forma a verificar os desvios à normalidade.

Figura 25 – Gráfico da normalidade dos resíduos.

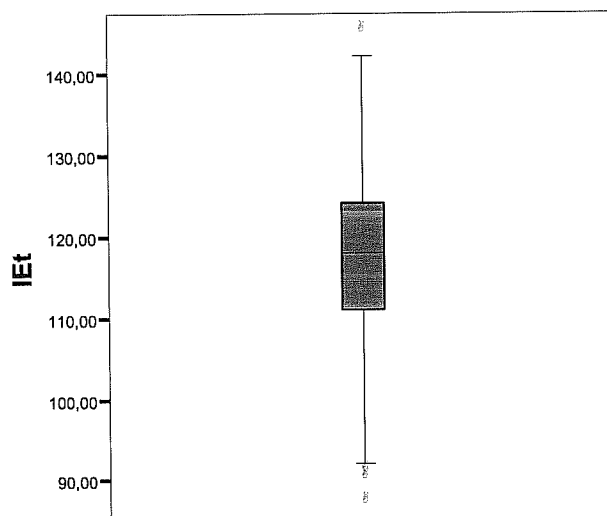


Da análise da figura 25, observa-se que na sua globalidade, os resíduos estandardizados distribuem-se segundo o eixo representativo da distribuição normal. Deste modo, pode concluir-se que os resíduos indiciam a não violação da normalidade.

#### *Análise de outliers*

Da análise dos outliers verificou-se que existem quatro casos (Figura 26), no entanto optou-se por não os retirar, devido ao facto que ao eliminar estes valores podemos igualmente incorrer num erro, como por exemplo sobrestimar a precisão dos dados, ou aceitar um modelo que não é válido, sendo esse pressuposto a base da classificação do outlier.

Figura 26 – Caixa de bigodes para a variável dependente: IE



*Multicolinearidade*

Quadro 37 – Matriz de correlação entre as variáveis independentes (LT)

	<b>LT AV</b>	<b>LT FA</b>	<b>LTI S</b>	<b>LT HE</b>	<b>LT PM</b>	<b>LT EI</b>
<b>LT AV</b>		0,73 **	0,39 **	0,37 **	0,66 **	0,47 **
<b>LTF A</b>			0,38 **	0,32 **	0,64 **	0,48 **
<b>LTI S</b>				0,12 **	0,37 **	0,25 **
<b>LT HE</b>					0,40 **	0,30 **
<b>LT PM</b>						0,56 **

Através da análise do quadro 37, pode concluir-se que neste caso não se verifica a existência de multicolinearidade.

Procede-se no quadro 38 à verificação da tolerância das variáveis independentes (Anexo G).

Quadro 38 – Tolerância das variáveis independentes em estudo

	<b>Tolerância</b>	<b>VIF</b>
<b>Articulação visão</b>	0,393	2,547
<b>Promoção objectivos</b>	0,416	2,404
<b>Apoio individualizado</b>	0,814	1,228
<b>Exp. elevado desempenho</b>	0,812	1,231
<b>Dar exemplo</b>	0,439	2,277
<b>Estimulação intelectual</b>	0,655	1,528

Da análise do quadro 38, verifica-se a não existência de multicolinearidade, uma vez que a tolerância mais baixa é 0,393, correspondente à variável “articulação visão”, o que significa que aproximadamente 39% da variabilidade da “articulação visão” não é explicada pelas restantes variáveis independentes, o que indicia a não multicolinearidade. Do mesmo modo, analisando o VIF, verifica-se não existir multicolinearidade.

Quadro 39 – Análise da proporção de variância e da condição “índice”

<b>Dimensão</b>	<b>Valor próprio</b>	<b>“Condition Índice”</b>	<b>LT AV</b>	<b>LT FA</b>	<b>LT IS</b>	<b>LT HE</b>	<b>LT PM</b>	<b>LT EI</b>
<b>1</b>	<b>6,710</b>	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>2</b>	<b>0,081</b>	9,110	0,00	0,00	0,61	0,14	0,01	0,14
<b>3</b>	<b>0,073</b>	9,557	0,00	0,02	0,00	0,49	0,03	0,29
<b>4</b>	<b>0,053</b>	11,281	0,06	0,18	0,12	0,02	0,06	0,50
<b>5</b>	<b>0,037</b>	13,512	0,02	0,03	0,22	0,22	0,21	0,00
<b>6</b>	<b>0,028</b>	15,357	0,01	0,28	0,05	0,13	0,64	0,07
<b>7</b>	<b>0,018</b>	19,248	0,91	0,49	0,00	0,00	0,05	0,00

Analisando o quadro 39 verifica-se mais uma vez a inexistência de multicolinearidade.

## Regressão Linear Múltipla

Após a análise dos pressupostos anteriores, procedeu-se à análise da regressão linear múltipla com o objectivo de explorar o contributo de cada variável independente na explicação da variância da Inteligência emocional.

Para compreender a relação que as variáveis independentes (articulação de visão, promoção de objectivos, estimulação intelectual, expectativas de elevado desempenho, dar exemplo e apoio individualizado) têm com a variável dependente (inteligência emocional), efectuou-se uma regressão usando o método Enter, (Anexo H) descrita no quadro 40.

Quadro 40 – Resultados da regressão linear múltipla para a hipótese 3

Variáveis	Beta	T	Sig.
Articulação visão	0,627	4,669	0,000
Promoção objectivos	0,205	1,792	0,074
Apoio individualizado	0,229	2,632	0,009
Exp. elevado desempenho	0,162	1,906	0,057
Dar exemplo	-0,120	-1,092	0,257
Estimulação intelectual	0,086	0,950	0,343
$R^2 = 0,452$ ; $R^2a = 0,195$ ; $F(22,436)$ , $p = 0,000$			

Analisando o quadro 40 constata-se que o  $R^2a$  (coeficiente de determinação múltiplo ajustado) que quantifica a proporção de variabilidade total da variável dependente que é explicada pelo modelo, é de 0,195 o que significa que 19,5% da variabilidade total em Y (inteligência emocional) é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo. Verifica-se ainda que o valor de  $F=22,436$  tem uma estatística de teste com um  $p\text{-value} < 0,01$  pelo que podemos afirmar que o modelo em estudo é significativo ( $\alpha=0,01$ ). Desta forma o modelo ajustado em estudo é definido pela seguinte equação:

**IE = 97,243 + 0,627 articulação visão + 0,205 promoção objectivos + 0,229 apoio individualizado + 0,162 expectativas de elevado desempenho – 0,120 dar exemplo + 0,086 estimulação intelectual**

Salienta-se que apenas as variáveis articulação de visão e apoio individualizado são significativas para o modelo ( $\alpha=0,01$ ) pelo que contribuem para a inteligência emocional confirmando-se parcialmente a hipótese 4.

### Estudos Exploratórios

No sentido de explorar mais profundamente os temas implícitos neste trabalho, realizaram-se alguns procedimentos exploratórios que tiveram como base os objectivos de investigação.

Na tentativa de verificar se existem diferenças no nível de IE entre o sexo masculino e Feminino realizou-se uma comparação de médias. Esta análise é pertinente uma vez que existe uma evidência teórica e empírica de diferenças significativas no nível de IE entre os sexos (e.g. Prati et al. 2003; Petrides & Furham, 2006).

Uma condição para proceder à comparação de médias é a de que as variâncias populacionais sejam homogéneas. O teste de Lavene é um dos testes mais potentes utilizados para este fim (Maroco, 2003). Desta forma foi efectuado o teste de Lavene e como se pode verificar no quadro 41,  $p=0,836 > \alpha$  pelo que podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas a partir das duas amostras são homogéneas. Procedeu-se seguidamente à comparação de médias e como seria de esperar verificam-se diferenças significativas entre os sexos feminino e masculino ( $p=0,032 < \alpha$ ) relativamente ao nível de IE sendo este superior no primeiro grupo (Quadro 41 e Anexo I).

Quadro 41 - O teste t-Student para os vendedores femininos e masculinos na escala IE

	Teste Levene		Género	Média	Teste T-Student	p-value
	F	Sig.	Masculino			
IE	0,043	0,836	Masculino	116,89	-2,148	0,032
			Feminino	118,76		

De seguida, uma vez que a empresa em estudo apresenta uma enorme rotatividade de pessoas, achou-se pertinente perceber se se verificam diferenças significativas entre o tempo de casa (inferior ou superior a 2 anos) e as percepções de liderança, desempenho contextual (sub-dimensões) e desempenho de resultados (Anexo I). Os resultados desta análise são apresentados no quadro 42.

Quadro 42 - O teste Lavene e t-Student para o tempo de casa em relação a liderança e desempenho

	Teste Levene		Tempo casa	Média	Teste T-Student	p-value	Obs.
	F	Sig.					
LT AV	2,439	0,119	+ 2 anos	17,55	-1,285	0,199	n.s.
			- 2 anos	18,20			
LT FA	0,049	0,825	+ 2 anos	16,76	-2,367	0,018	Sig
			- 2 anos	18,12			
LT IS	0,003	0,953	+ 2 anos	14,77	-1,818	0,070	n.s.
			- 2 anos	15,75			
LT HPE	0,187	0,666	+ 2 anos	16,33	-0,584	0,559	n.s.
			- 2 anos	16,65			
LT PRM	0,018	0,894	+ 2 anos	16,71	-1,227	0,220	n.s.
			- 2 anos	17,42			
LT EI	5,688	0,017	+ 2 anos	14,99	-0,834	0,405	n.s.
			- 2 anos	15,48			
V. CIV	5,331	0,021	+ 2 anos	15,28	1,874	0,061	n.s.
			- 2 anos	14,31			
DES PORT	0,154	0,695	+ 2 anos	13,52	-1,095	0,274	n.s.
			- 2 anos	14,19			
ALT RUI	5,308	0,022	+ 2 anos	14,97	2,563	0,011	Sig
			- 2 anos	13,52			
CON SCEN	0,312	0,577	+ 2 anos	13,65	-1,116	0,265	n.s.
			- 2 anos	14,17			
AV. GLB	2,663	0,103	+ 2 anos	13,61	2,792	0,005	Sig
			- 2 anos	11,82			
DR	0,370	0,543	+ 2 anos	11,96	2,280	0,023	Sig
			- 2 anos	9,90			

Como se pode verificar pela análise do quadro anterior, ao n.s.  $\alpha = 0,05$ , existem diferenças significativas quanto ao tempo de cada em termos de desempenho de resultados, desempenho contextual (avaliação global e altruísmo) e ao nível de liderança (promoção de objectivos) não se verificando nas outras dimensões diferenças estatisticamente significativas. No entanto, se olharmos os valores verifica-se que também a dimensão de liderança (apoio individualizado) e a de desempenho contextual (virtude cívica) se encontram próximas da significância.

Será interessante em futuros estudos avaliar a razão destas diferenças e efectuar as análises tendo em conta os resultados obtidos nestes estudos exploratórios.

## DISCUSSÃO

Neste capítulo pretende-se analisar os resultados anteriormente apresentados e reflectir sobre os mesmos, comparando-os com a teoria existente sobre o tema e tendo em conta os objectivos da investigação.

Este estudo foi desenvolvido com o objectivo de avaliar a relação entre IE e LT, a influência da IE e da LT no desempenho (e suas sub-divisões), bem como a relação entre os diferentes tipos de desempenho propostos na literatura. Relativamente a este objectivo, conclui-se que os resultados não foram no sentido previsto uma vez que não se verificaram relações entre IE ou LT e qualquer um dos tipos de desempenho estudados.

No entanto, no que se refere à relação dos diferentes tipos de desempenho (contextual e resultados) e à associação entre IE e LT foi possível retirar conclusões positivas.

### *Inteligência Emocional e desempenho*

O primeiro e segundo objectivos deste trabalho propunham-se avaliar a relação entre IE e desempenho (contextual e resultados). No presente estudo não foi possível confirmar a relação da IE com nenhum dos tipos de desempenho individual, facto surpreendente dada a consistência da literatura existente sobre o tema que prevê uma relação positiva entre as variáveis (e.g. Motowidlo & Van Scooter, 1994; Cooper, 1997; Goleman, 1998; Mayer, Salovey & Caruso, 2000; Feyerherm & Rice, 2002; Wong & Law, 2002; Dawn & Sojka, 2003; Day e Carroll, 2003; Van Rooy & Viswesvaran 2004). A explicação para a não relação das variáveis pode relacionar-se com diversos aspectos desde questões culturais, questões de instrumentação ou a existência de outras variáveis que possam influenciar a relação entre IE e desempenho.

De acordo com Herkenhoff (2004) a compreensão da existência de filtros culturais ajuda a estabelecer modelos preditivos mais robustos podendo factores culturais, nacionais, organizacionais e profissionais condicionar a IE pelo que variações culturais devem ser tidas em conta aquando da mensuração deste construto.

A variável da cultura nacional foi já amplamente estudada tendo-se verificado diferenças significativas entre diferentes países (e.g. Hofstede, 2003; Byrne, 2007).

No que respeita a questões culturais nacionais salienta-se o facto da inexistência de estudos que relacionem IE e desempenho em Portugal, sendo o presente o primeiro pelo que mais estudos serão necessários para aferir se os resultados encontrados neste trabalho podem dever-se ou não a questões de cultura nacional.

Quanto a questões de cultura organizacional não será possível fazer inferências uma vez que os aspectos culturais da empresa em estudo não são conhecidos e não se encontraram na literatura outros estudos que relacionem a IE e o desempenho no mercado imobiliário. Relativamente a questões de cultura profissional, os estudos realizados que demonstram uma relação positiva entre IE e desempenho de vendedores são realizados nos E.U.A o que nos remete mais uma vez para a questão da cultura nacional.

Como foi mencionado anteriormente questões de instrumentação também não são de excluir como possibilidade para os resultados encontrados. Shutte's (1998) propõe a utilização do ESI (instrumento utilizado no estudo) com uma só dimensão no entanto, noutros estudos em que existe uma relação positiva entre IE e desempenho o ESI foi utilizado com 4 dimensões (Rozell et al., 2006). Para além desta questão que se relaciona especificamente com a utilização do ESI há ainda que recordar que a IE é um conceito controverso, alguns autores defendem que a mensuração deste construto deve ser realizada sem ser por auto-relato e que não é fácil os testes existentes discriminarem correctamente o nível de IE (Daus e Askkanesy, 2003). Existem ainda autores (e.g. Zeidner, 2004; Landy, 2005) que se insurgem contra a mensuração da IE para comparação com o desempenho e outros que defendem que a percepção de IE pode não se relacionar realmente com o nível de IE, podendo mesmo o nível de IE afectar as respostas (Brackett, et al. 2006). O facto das escalas de auto-relato poderem sofrer enviezamentos devido a fenómenos de desejabilidade social (Paulhus, 1991) também devem ser tidos em conta. Resta referir que Brackett (2006) demonstrou a inexistência de correlações (na medição de IE) na mesma população com instrumentos diferentes o que salienta a questão da dificuldade de mensuração da IE. Relativamente à instrumentação pode ainda atribuir-se a inexistência de relação entre as variáveis às qualidades métricas das escalas utilizadas uma vez que, como se mostrou no resultado da análise factorial confirmatória, os modelos inerentes às escalas, quer de IE que de DC eram aceitáveis mas não bons. De futuro sugere-se um ajustamento prévio das escalas à população Portuguesa.

Por último resta explorar a hipótese do condicionamento da relação IE - desempenho por outras variáveis. Um estudo recente de Côté e Miners (2006) demonstrou que a IE só é um preditor de CCO (e portanto desempenho contextual) e do desempenho de tarefa quando a inteligência cognitiva é baixa o mesmo não ocorrendo perante amostras com inteligência cognitiva elevada. Desta forma os autores sugerem que os estudos que relacionam IE com desempenho de forma positiva têm, em média, amostras com uma inteligência cognitiva mais baixa do que os estudos que não conseguem confirmar a relação positiva entre as variáveis pelo que, a variável inteligência cognitiva deve ser tida em conta em estudos onde se pretende relacionar IE e desempenho.

#### *Tipos de desempenho e suas relações*

Explorou-se neste estudo a relação entre desempenho contextual e desempenho de resultados bem como a relação entre a sub-escala “avaliação global” e os CCO presentes na escala de desempenho contextual e a contribuição da combinação entre medidas subjectivas de desempenho (CCO) e objectivas (desempenho de resultados) para a “avaliação global”. Foi possível estabelecer relações entre as variáveis em todas as hipóteses em estudo, o que seria de esperar, apesar de se terem encontrado algumas particularidades menos expectáveis. No que diz respeito à primeira hipótese (relação entre DR e DC) após a análise de correlações verificou-se que a dimensão de desempenho contextual que mais influencia o desempenho de resultados é a avaliação global por parte dos supervisores. Após análise por regressão linear múltipla (RLM) verificou-se que as variáveis altruísmo e avaliação global contribuem para o DR, não sendo os outros CCO significativos. Atendendo à não normalidade da variável DR sugere-se no entanto cautela na análise destes resultados. No que diz respeito à avaliação global verificou-se que os CCO que influenciam esta variável são virtude cívica (contribuindo com 58% para a explicação), desportivismo, altruísmo e conscienciosidade e ainda que quando se combinam os CCO com o DR o modelo se torna mais significativo.

A relação positiva encontrada entre medidas objectivas e subjectivas de desempenho (Hipótese 2) vem confirmar os resultados já obtidos por Bommer et al. (1995) e Rich et al. (1999). A relação entre as medidas surge como natural uma vez

que ambas se referem ao mesmo construto. É no entanto de salientar que tanto nos trabalhos dos referidos autores ( $r=0,38$ ) como no presente estudo, os resultados indicam a existência de relação entre medidas objectivas e subjectivas de desempenho mas não que seja indiferente medir desempenho através de medidas objectivas ou subjectivas (Bommer, 1995) até porque, no presente estudo, apenas 33% da variabilidade total das medidas objectivas é explicada pelas medidas subjectivas, nomeadamente a avaliação global do supervisor e altruísmo.

Quanto à hipótese 2a verifica-se efectivamente que os CCO contribuem para a avaliação global dos supervisores (tendo no presente estudo maior peso a virtude cívica e a conscienciosidade). Este resultado confirma os resultados de inúmeros estudos que defendem que os CCO influenciam a avaliação global dos supervisores (e.g. Heneman, 1986; MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991; Podsakoff, MacKenzie & Hui, 1993; MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 2003). Estes resultados eram esperados uma vez que os CCO, sendo comportamentos que beneficiam tanto os colegas, como o supervisor e como a organização, é natural que os supervisores avaliem globalmente como melhores os indivíduos que os praticam (Moideenkutty et al. 2005). Para além disto, é também natural, que no momento da avaliação do indivíduo o supervisor valorize comportamentos que vão além dos requeridos pela própria função funcionando os CCO como factor de distinção.

Na hipótese 2b pretendia-se verificar se as medidas objectivas e subjectivas em conjunto contribuíam mais para a avaliação global do que apenas os CCO. Os resultados mostram que efectivamente o conjunto dos dois tipos de medidas explica uma maior percentagem da variância da avaliação global ( $R^2_a=0,469$  vs.  $R^2_a=0,577$ ). Mais uma vez os resultados eram expectáveis na medida que em vários estudos (e.g. Bommer et al. 1995) os CCO em conjunto com medidas objectivas mostraram ser determinantes importantes na avaliação global dos supervisores. Estes resultados confirmam os dos estudos prévios sobre o tema reforçando a ideia de que os supervisores avaliam os subordinados de uma forma muito mais ampla do que através meramente dos resultados. Estes dados são também importantes por reforçar o papel dos CCO o que demonstra a importância dos mesmos serem considerados aquando da medição de desempenho e explica a baixa relação encontrada entre avaliação global dos supervisores e medidas de desempenho objectivo em estudos que não contemplam os CCO (e.g. Behram & Perrault, 1982). Em ambas as hipóteses, os CCO que demonstraram ter maior peso na avaliação global foram

virtude cívica e conscienciosidade enquanto noutros estudos (e.g. MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 2003) os CCO com maior peso na explicação da variância da avaliação global foram virtude cívica e altruísmo. As variações dos CCO mais importantes para a explicação de determinado construto podem relacionar-se com o contexto nacional ou organizacional das empresas em estudo, podendo o contexto em que uma organização opera encorajar ou dissuadir alguns tipos de CCO em relação a outros (Paine & Organ, 1999).

### *Liderança Transformacional e desempenho*

O objectivo da hipótese 3 do presente estudo era avaliar a relação entre LT e desempenho. Analisando os resultados verifica-se que só se obteve correlações muito fracas entre algumas sub-dimensões de LT (articulação de visão, promoção de objectivos, fornecimento de um modelo e estimulação intelectual) e algumas sub-dimensões de CCO (desportivismo, altruísmo e conscienciosidade), tendo a correlação mais elevada sido entre estimulação intelectual e altruísmo (0,19). Não se verificou qualquer relação significativa entre LT e desempenho de resultados.

Podsakoff et al. (1990) reportaram uma correlação média entre dimensões de LT e CCO (conscienciosidade, desportivismo, virtude cívica, cortesia e altruísmo) de 0,18. De forma semelhante, MacKenzie, Podsakoff e Rich (2001) reportaram uma correlação de 0,14 entre dimensões de LT e CCO (entrajuda, desportivismo e virtude cívica). No presente estudo as correlações encontradas foram muito fracas e em poucas dimensões, facto inesperado uma vez que, foi já demonstrado em vários estudos uma relação positiva entre LT e CCO (e.g. Koh et al. 1995; Podsakoff et al. 1990, 1996). A Liderança transformacional, através da articulação de uma visão do futuro da organização, do fornecimento de um modelo consistente com essa visão, incentivo dos objectivos de grupo, fornecimento de apoio individualizado e estimulação intelectual (Podsakoff et al. 1996) maximiza o potencial dos subordinados ajudando-os a desenvolver as suas capacidades (Bass, 1985), conduzindo-os a excederem as expectativas e a ir além do esperado. Bass (1990) afirmou que a LT deveria resultar em empregados mais devotos e mais comprometidos com a organização pelo que seria de esperar correlações significativas entre LT e CCO. Os resultados obtidos no presente estudo podem-se explicar atendendo à variação cultural poder influenciar CCO (tal como referido

anteriormente) e ao contexto organizacional da empresa em estudo que sendo uma organização que incute valores individualistas tende a minimizar os efeitos dos CCO. Estruturas mais mecanicistas com forte orientação individual e sistemas de recompensa baseados apenas no desempenho individual tendem a minimizar ou dissuadir os CCO (Paine, 1999). As diferenças de cultura organizacionais e nacionais (à semelhança do já referido na discussão da hipótese 1) podem ser factores importantes nas diferenças dos resultados entre o presente estudo e os grandes estudos norte americanos. Obviamente questões relativas à instrumentalização também poderão ter contribuído para a afecção dos resultados. A inexistência de relação entre LT e desempenho de resultados pode também ser explicada pelos factores já referidos (cultura e instrumentalização). Não é no entanto claro o porquê desta não relação uma vez que os efeitos da LT de desempenho além das expectativas deveriam ser visíveis no desempenho quer de forma objectiva quer subjectiva. Sugere-se que em estudos futuros seja avaliada a possibilidade da existência de variáveis mediadoras como por exemplo o tempo de casa, diferenças entre sexos, etc. e que as escalas utilizadas sejam adaptadas à população em estudo.

#### *Inteligência Emocional e Liderança transformacional*

A hipótese 4 do presente estudo pretendia avaliar a relação entre o nível de IE dos subordinados e a LT. Não foram encontrados estudos na literatura que relacionassem estas duas variáveis. Os estudos existentes sobre o tema relacionam apenas IE e desempenho dos subordinados, conduzindo a IE a um melhor desempenho (e.g. Motowidlo & Van Scooter, 1994; Cooper, 1997; Goleman, 1998; Mayer, Salovey & Caruso, 2000; Feyerherm & Rice, 2002) e a IE dos líderes e LT contribuindo um maior nível de IE para uma liderança mais eficaz (Goleman, 1998; Sosik & Megerian, 1999; Wong & Law, 2002; Dulcewicz & Higgs, 2003; Prati et al., 2003; Mandell & Pherwani, 2003; George, 2005). Atendendo à inexistência de literatura que relacionasse IE dos seguidores com LT, o estudo desta relação pareceu particularmente interessante uma vez que, reflectindo a IE a capacidade de ler e compreender os outros num contexto social será de esperar que os seguidores com maior IE tenham uma melhor percepção do seu líder. Hogan e Hogan (2002) afirmaram mesmo que a percepção dos outros se relaciona de forma positiva com as capacidades sociais dos indivíduos, pelo que, indivíduos com maior nível de

capacidades sociais têm maior capacidade de perceber os outros. Os resultados do presente estudo sugerem que existe uma correlação moderada entre as duas variáveis (0,41). Após o estudo de RLM verificou-se que as dimensões de LT, articulação de visão e apoio individualizado contribuem para a explicação da IE dos seguidores. Atendendo a que estamos perante um estudo exploratório, as conclusões do mesmo devem ser analisadas com precaução. O facto de ambas as medidas serem realizadas pela mesma fonte (vendedores) pode existir o efeito do erro da variância comum. Também o facto dos resultados terem por base percepções de liderança que como tal são diferentes de comportamentos reais de liderança pode criar alguns enviesamentos, no entanto, é raro encontrar estudos na literatura que meçam directamente comportamentos devido à dificuldade de obtenção deste tipo de medidas.

Em relação aos resultados obtidos, uma possibilidade de explicação será a de que, efectivamente os subordinados com níveis elevados de IE têm maior sensibilidade para compreender as razões dos comportamentos dos seus líderes, compreendendo a sua visão de futuro e a razão de excederem os próprios interesses em prol da organização. Por outro lado, os indivíduos tendem a estabelecer relações com pessoas de quem gostam e com quem percebem boas possibilidades de trabalhar em conjunto de forma construtiva pelo que, os vendedores com maior IE podem estabelecer boas relações com os líderes transformacionais que por sua vez têm a capacidade de dar apoio individualizado, estimular intelectualmente, etc. Um terceiro ponto de vista é o de que o líder, através da articulação de visão, apoio individualizado e estimulação intelectual pode efectivamente contribuir para o amadurecimento e crescimento emocional dos subordinados pelo que a relação da IE dos subordinados e LT faz todo o sentido. Sugere-se que em futuros estudos seja estudada esta relação bem como o nível de IE do líder transformacional para que se possa definir um quadro mais concreto. Será também interessante, no futuro, estudar a relação entre estas variáveis em contextos culturais e profissionais diversos.

#### *Procedimentos exploratórios*

Os procedimentos exploratórios realizados permitem concluir que existem diferenças significativas no nível de IE entre o género masculino e feminino o que também já tinha sido verificado noutros estudos (e.g. Prati et al. 2003; Petrides &

Furham, 2006). Foram ainda realizados procedimentos para averiguar se o “tempo de casa” influenciava o desempenho uma vez que, faria sentido que vendedores há mais tempo na organização estivessem melhor adaptados, conhecessem melhor a cultura, etc. Não foram no entanto encontradas diferenças significativas. Sugere-se que em estudos futuros, variáveis como género sexual, experiência profissional e habilitações académicas sejam incluídas nas análises.

## CONCLUSÃO

Este trabalho destinou-se a explorar as relações entre IE, LT e desempenho, bem como as relações entre avaliações objectivas e subjectivas de desempenho, averiguando-se a contribuição dos CCO para o construto.

O presente estudo contribuiu para a teoria sobre IE nomeadamente pelo estabelecimento de uma relação entre IE dos subordinados e a Liderança transformacional, relação esta inexplorada por outros trabalhos. Em termos práticos no caso dos vendedores, os resultados apontam para que, tanto a IE como a LT não tenham um papel fulcral no desempenho individual, quer medido em termos de resultados, quer contextual. Salienta-se no entanto que os resultados devem ser analisados com cautela e considerando eventuais variações culturais que possam condicionar as relações estudadas.

Em termos metodológicos a conjugação de dois questionários permitiu ter uma ideia mais holística - 360° - sobre um tema complexo de estudar. O facto do desempenho ser avaliado pelo supervisor e não em auto-relato elimina algumas das limitações já evidenciadas noutros estudos das auto-avaliações de desempenho.

No que diz respeito a limitações existem alguns pontos a focar. Em primeiro lugar a utilização de uma escala de auto-relato referente à IE pode condicionar os resultados devido a fenómenos de desejabilidade social. Também o facto da Liderança transformacional ser avaliada pela percepção dos subordinados pode conduzir a enviesamentos uma vez que as percepções podem ser diferentes da realidade. A recolha de dados ter sido feita pela própria empresa pode também representar uma limitação no sentido das respostas poderem não ser tão autênticas quanto o desejável por fenómenos relacionados com a relação entre os inquiridos e a organização. No que respeita à recolha dos dados, o facto da IE e a LT serem avaliadas pelos vendedores pode contribuir, na relação entre as duas variáveis para o erro da variância comum. Para finalizar, outra limitação prende-se com o facto da maioria das pessoas ocupar uma posição recente na empresa e mesmo na função actual, o que em alguns casos não permite aos liderados ter um conhecimento profundo do seu líder.

Fazendo a ponte para trabalhos futuros seria interessante avaliar os construtos em estudo tendo em conta variáveis demográficas, aferindo primeiro os instrumentos

de medida à população em estudo e estendendo a recolha de dados a mais de que uma organização e eventualmente a mais do que um sector profissional.

O presente estudo foi em termos gerais um estudo ambicioso por se propor a investigar o polémico conceito da IE em conjunto com o construto do desempenho, que por si só é, até à actualidade difícil de medir. Os resultados foram de certa forma inesperados podendo os mesmos aguçar a curiosidade de futuros investigadores no estudo dos temas deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

- Ashkanasy, N. & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. Emotions in the workplace: Research, theory, and practice. Quorum Books/Greenwood Publishing Group, 221-235.
- Avolio, B. & Bass, B. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organisational Psychology, 72, 441-462.
- Bagozzi, R. (1978). Salesforce performance and satisfaction as a function of individual difference, interpersonal and situational factors. Journal of Marketing Research, 15, 517-531.
- Bar-On (1997). Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): User's Manual. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bass, B. (1985). Leadership and Performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). Transformational leadership and organizational culture. International Journal of Public Administration, 17, (3), 541-554.
- Bass, B. (1997). Personal selling and transactional/ transformational leadership. Journal of Personal Selling & Sales Management, 3, (Summer), 19-28.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of work and organizational psychology, 8, (1), 9-32.
- Behrman, D. & Perreault, W. (1982). Measuring the performance of industrial salespeople. Journal of Business Research, 10, 355-370.
- Beukman, T.L. (2005). The effect of selected variables on leadership behaviour within the framework of a transformational organisation paradigm. (Tese de Doutorado). Universidade de Pretória.
- Bommer, W. et al. (1995) On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. Personnel Psychology, 48, 587-605.
- Borman, W. (1992). Job behaviour, performance and effectiveness. In M.D. Dunnette & L.M.Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, (Vol.2; pp.271-326). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Borman, W. & Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. Human performance, 10, (2), 99-109.

Boyatzis, R. & Goleman, D., & Rhee (1999). Agrupando as competências da Inteligência Emocional: Visões do Emotional Competence Inventory. In R. Bar-On & J. Parker (Eds.), Manual de Inteligência Emocional: Teoria e aplicação em Casa, na Escola e no Trabalho (pp. 252-265). São Paulo: ARTmed Editora.

Brackett, M. et al. (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.

Bryman, A. & Cramer, D. (2001). Análise de Dados em Ciências Sociais: Introdução às Técnicas utilizando o SPSS para Windows. Oeiras: Celta Editora.

Byrne, G. (2007). Culture's influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style. Journal of Business Research, 60, (2), 168-175.

Campbell, D. & Stanley, J. (1963). Experimental and quasi-experimental designs for research, USA: Houghton Mifflin Company

Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). Metodologia da Investigação. Guia para auto-aprendizagem. Lisboa: Universidade Aberta

Churchill, G. Ford, N., Hartley, S. & Walker, O. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. Journal of marketing research, 22, (May), 103-118.

Ciarrochi, J., Forgas, J. & Mayer (2001). Emotional Intelligence in Everyday Life. Intelligence, 30 (4), 393-394.

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

Coelho, J.J (2004). A avaliação dos modelos de equações estruturais, com utilização do AMOS. Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Cooper, R. (1997). Applying emotional intelligence in the workplace. Training and development, 51, (12), 31-38.

Coté, S. & Miners, C. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence and job performance. Administrative Science Quarterly, 51, (1), 1-28.

Cravens, D. et al. (1993). Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. Journal of Marketing, 57, 47-59.

Cronbach, J. (1996). Fundamentos da Testagem Psicológica (5ª Ed.). Porto Alegre: Artes Médicas.

Cunha, M et al. (2004). Manual de comportamento organizacional e gestão, 3ª Ed. Lisboa: Editora RH.

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

Daus, C. & Ashkanasy, N. (2003). Will the real emotional intelligence please stand up? On deconstructing the emotional intelligence debate. The industrial-organizational psychologists, 41, 69-72.

Dawn, R. & Sojka, J. (2003). Developing effective salespeople: Exploring the link between emotional intelligence and sales performance. The International Journal of Organizational Analysis, 11, (3), 211-220.

Day, A. & Carroll, S. (2003). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. Personality and Individual differences, 36, (6), 1443-1458.

D'Oliveira, T. (2002) Teses e dissertações, recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos. Lisboa: RH editora.

Derksen, J., Kramer, I. & Katzko, M. (2002). Does a self-report measure for emotional intelligence assess something different than general intelligence? Personality and Individual Differences, 32, 37-48.

Dubinsky, A., Yammarino, F. & Spangler, W. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sales management . Journal of Personal Selling & Sales Management, 15, (Springer), 17-29.

Dulcewicz, V. & Higgs, M. (2003). Leadership at the top: The need for emotional intelligence in organizations. The International Journal of Organizational Analysis, 11, (3), 193-210.

Feyerherm, A. & Rice, C. (2002). Emotional intelligence and team performance: The good, the bad and the ugly. The International Journal of Organizational Analysis, 10, (4), 343-362.

Geher, G., Warner, R. M. & Brown, A. S. (2001). Predictive validity of the emotional accuracy research scale. Intelligence, 29, 373-388.

George, J. & Bettenhausen, K. (1990). Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group-Level Analysis in a Service Context. Journal of Applied Psychology, 75, 698-709.

George, M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. Human Relations 53, (8),1027-1055.

Goffee, R. & Jones, G. (2000). Why should anyone be led by you. Harvard Business Review, 78, (5) 62-70.

Goldsworthy, R. (2000). Designing instruction for EI. Educational Technology, 40, 43-48.

Goleman, D. (1995). Inteligência Emocional, (1ª Ed.) Lisboa: Temas e Debates.

Goleman, D. (1998). Trabalhar com inteligência emocional, (1ª Ed.) Lisboa: Temas e Debates.

Goleman, D. (1998). What makes a leader?, Harvard Business Review, 82-91.

Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee (2002). Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações. Lisboa: Gradiva Publicações.

Goleman, D., & Emmerling, R. (2003). Emotional Intelligence: Issues and Common Misunderstanding. New Brunswick: Rutgers University.

Hater, J. & Bass, B. (1988). Superior's Evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. Journal of applied psychology, 73, (4), 695-702.

Herkenhoff, L. (2004). Culturally tuned emotional intelligence: an affective change management tool? Strategic Change,13, 73-81. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).

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

Hofstede, G., (2003). Cultures and Organizations: Software of the Mind (The Successful Statégist) UK: Profile Books, LTD

Hogan, R. & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. International Journal of selection and development, 9, 40-51.

House, R.J. & Aditya, R.N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? Journal of Management, 23, (3), 409-473.

Howell, J. & Avolio, B. (1993). Transformational Leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key

predictors of consolidated-business-unit performance. Journal of applied psychology, 78, (6), 891-902.

Hunter, J., Schmidt, F. & Judiesch, M. (1990) Individual differences in output variability as a function of job complexity. Journal of applied psychology, 75, 28-42.

Hunter, J. (1996). Intelligence and job performance: Economic and Social Implications. Psychology, Public Policy, and Law, 2, (3), 447-472.

Ingram, T. Et al. (2005). New directions in sales leadership reserach. Journal of Personal Selling & Sales Management, 2, (Spring), 137-154.

Jaworski, B. & Kohli, K. (1991). Supervisory feedback: Alternative Types and their impact on salespeople's Performance and satisfaction. Journal of Marketing Research, 5, 190-201

Joseph, B. & Tamara, R. (2005). The influence of emotional intelligence on performance. Personality and Individual differences, 39, (4), 693-703.

Koh, L., Steers, R. & Terborg, J. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. Journal of Organizational Behavior, 16, 319-333.

Kotter, J.P. (1990). A force for change – how leadership differs from management. New York: Free Press.

Kuhnert, K. & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/ developmental analysis. Academy of Management Review, 12, 648-657.

Landy, F. & Farr, J. (1983). The measurement of work performance. Methods, theory and applications. Orlando: Academic Press.

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.

Lim, B. & Ployhart, R. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximal contexts. Journal of applied psychology, 89, (4), 610-621.

Lowe, K., Kroeck, G. & Sivasubramaniam. (1996) Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. Leadership Quarterly, 7, (3), (Fall96).

MacKenzie, S., Podsakoff, P. & Fetter, R. (1991). Organizational Citizenship Behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of performance. Organizational behaviour and human decision processes, 50, (1), 1-28.

MacKenzie, S., Podsakoff, P. & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behaviour on evaluation of salesperson performance. Journal of marketing, 57, 70-80.

MacKenzie, S., Podsakoff, P. & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role Salesperson performance. Journal of marketing, 62, 87-98.

MacKenzie, S., Podsakoff, P. & Rich, G. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. Journal of the Academy of Marketing Science, 29, 115-134.

Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. Journal of Business & Psychology, 17, (3), 387-404.

Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108, 171-194.

Matthews, G., Roberts, R. & Zeidner, M. (2004). Seven Myths about emotional intelligence. Psychological Inquiry, 15, (3), 179-196.

Mayer, D. & Greenberg, H. (1964). What makes a good salesman. Harvard Business Review, 119-125.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: Educational implications. New York: Basic Books.

Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (1999). Emotional Intelligence meets Traditional Standards for an Intelligence, Intelligence, 27 (4), 267-298.

Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Inteligência Emocional com Zeitgeist, como Personalidade e como Aptidão Mental. In R. Bar-On & J. Parker (Eds.), Manual de Inteligência Emocional: Teoria e Aplicação em Casa, na Escola e no Trabalho (pp.81-96). São Paulo: ARTmed Editora.

Mayer, J. & Caruso, D. (2002). The effective leader: Understanding and applying emotional intelligence. Ivey Business Journal, 1-5.

Mayer et al. (2003). Measuring Emotional Intelligence With the MSCEIT V2.0. Emotions, 3, (1), 97-105.

Mayer, J., Salovey, P. & Caruso, D. (2004). Emotional intelligence: Theory, Findings, and implications. Psychological Inquiry, 15, (3), 197-215.

Mbanga, P. & Lin, C. (2003). Redefining performance of direct sales people. S.Afr.J. Business Management, 34, (3), 29-40.

McEvoy, G. & Cascio, W. (1989). Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. Journal of applied psychology, 74, 11-17.

Motowidlo, S. & Van Scotter, J. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance. Journal of Applied Psychology, 79, (4), 475-480.

Motowidlo, S. & Borman, W. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. Human performance, 10, 71-83.

Newsome, S., Day, A. & Catano, V. M. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. Personality and Individual Differences, 29, 1005-1016.

Paine, J. & Organ, D. (1999). The cultural matrix of organizational citizenship behaviour: Some preliminary conceptual and empirical observations. Human Resource Management Review, 10, (1), 45-59.

Palfai, T. & Salovey, P. (1992). Integrating the self: Is the whole less than the sum of the parts? Psychological Inquiry, 3, (1), 53-57.

Patton, M. (1990). Qualitative evaluation and Research Methods, Sage Publications, pp.67-89; 187-189.

Pestana, M. & Gageiro, J. (2003). Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, LDA.

Petrides, K.V. & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. Personality and Individual Differences, 29, 313-320.

Piercy, N. & Morgan, N. (1999). Relationships between Sales Management control, territory control, territory design, salesforce performance and sales organization effectiveness. British Journal of Management, 10, 95-111.

Plank, R. (2001). The mediating Role of Sales Behaviours: An alternative perspective of sales performance and effectiveness. Journal of Personal Selling & Sales Management, 14, (3), 43-56.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, B. & Moorman, H. (1990). Transformational leaders behaviours and their effects on follower's trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviours. Leadership quarterly, 1: 107-142.

Podsakoff, P. & MacKenzie, S. (1994). Organizational Citizenship behaviours and sales unit effectiveness. Journal of Marketing Research, 31, 351-363.

Podsakoff, P., MacKenzie, B. & Boomer, W. (1996). Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviours. Journal of Management, 22, (2), 259-298.

Porter, L. & Lawler E. (1968). What job attitudes tell about motivation. Harvard Business Review, 46 (1), 118-127.

Prati, L. et al. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness and team outcomes. The International Journal of Organizational Analysis, 11, (1), 21-40.

Pritchard, R. (1992). Organizational productivity. In M.D. Dunnette & L.M.Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, (Vol.3; pp.443-472). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Rego, A. (2000a). Justiça e comportamentos de cidadania organizacional. Comportamento Organizacional e de Gestão (6) 1, 73-94.

Rego, A. (2000b). Comportamentos de cidadania organizacional – Uma abordagem aos seus antecedentes e consequências. Comportamento Organizacional e Gestão, 6 (2), 161-197.

Rego, A. (2000c). Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações: Uma abordagem sem tabus. Lisboa: Sílabo.

Rich, G. et al. (1999). Apples and apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance. Journal of Personal Selling & Sales Management, 4, 41-52.

Riscado, P. (2004). Tradução e aferição de uma escala de percepção de emoções (Monografia de Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações). Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Robinson, D. G. (1989). The 1990's: from managing to leading. Supervisory Management, June: 5-10.

Rubin, R., Munz, D. & Colomer, W. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. Academy of Management Journal, 48, (5), 845-858.

Schutte, N., Malouff, J., Hall, L., Haggerty, D., Cooper, J., Golden, C., & Dornheim, L. (1998). Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence. Personality and Individual Differences, 25, 167-177.

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

Sternberg, R.(2000). Working with EI. *Personnel Psychology*, 52, 3, 780-783.

Stewart, G. (1996). Reward structure as a moderator of the relationship between extraversion and sales performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, (6), 619-627.

Stough, C. & Guara, D. (2003). Examining the relationship between emotional intelligence and job performance. *Australian Journal of Psychology*, 55, p145, 1/4p-145.

Svyantec, 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.

Van Rooy, D. & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of vocational behaviour*, 65, 71-95.

Van Rooy, D. & Viswesvaran, C. (2005). What is this thing called emotional intelligence. *Human Performance*, 18, (4), 445-462.

Waldman, D., Bass, B. & Yammarino, F. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organizational Studies*, 15, 381-394.

Weitz, B., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation and adaptive behaviour. A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50 (2), 174-191.

Wong, C. & Song, L. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study *The Leadership Quarterly*, 13, (3), 243-274

Yukl, G. (1998). Leadership in organizations (4<sup>th</sup>Ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Zeidner, M., Roberts, R. & Matthews, G.(2001a). Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions. *Emotion*, (3), 196-231.

Zeidner, M., Roberts, R. & Matthews, G.(2001b). Slow down, you move too fast: Emotional intelligence remains an elusive intelligence. *Emotion*, 3, 265-275.

Zeidner, M., Roberts, R. & Matthews, G. (2002). Can emotional Intelligence be schooled? A critical review. *Educational Psychologist*, (37), 215-231.

Zeidner, M., Matthews, G. & Roberts, R. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. Applied Psychology: An International Review, 53, (3), 371-399.

## ANEXOS

•

•

ANEXO A  
Questionários

**Questionário IE e Liderança Transformacional  
(Vendedores)**

O Questionário é constituído por 4 páginas e 4 grupos de respostas.

Por favor preste atenção ao correcto preenchimento de todos os itens do questionário.

Para cada item só pode dar uma resposta.

Obrigada.

<b>Grupo I: Dados biográficos</b>	Neste primeiro grupo é pedida alguma informação pessoal, necessária para posterior comparação estatística entre grupos
-----------------------------------	--


Nome: \_\_\_\_\_

Loja: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

1. Coloque uma cruz no círculo que representa o seu género sexual:



3. Relativamente às suas habilitações literárias coloque uma cruz sobre o símbolo  correspondente:

9º ano



12º ano



Licenciatura



Outra



4. Se respondeu bacharelato ou licenciatura indique a área do seu curso \_\_\_\_\_

5. Qual a função que desempenha na empresa? \_\_\_\_\_

6. Há quanto tempo trabalha para a Remax? \_\_\_\_\_

7. Quantos anos de experiência tem como vendedor? \_\_\_\_\_

<b>Grupo II:</b>	Neste segundo grupo deverá pensar na sua actividade diária, e depois responder de acordo com as instruções específicas de cada questão
------------------	--

8. Assinale com uma cruz o número que melhor reflecte o seu grau de concordância com cada afirmação, atendendo à chave seguinte:

5	4	3	2	1
Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Eu sei quando devo falar com os outros sobre os meus problemas pessoais.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. Quando sou confrontado com obstáculos, lembro-me de outras situações que ultrapassei e que fui confrontado com obstáculos semelhantes. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. Eu espero sair-me bem em tudo o que experimento fazer.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. As outras pessoas confiam em mim facilmente.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. Eu tenho dificuldade em compreender a comunicação não-verbal das outras pessoas.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. Alguns momentos da minha vida levaram-me a reavaliar o que é e o que não é importante.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. As minhas alterações de humor podem-me levar a ver novas possibilidades/ soluções.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. As emoções são uma das coisas que fazem a minha vida valer a pena.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. Estou a par das minhas emoções, conforme as experimento.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. Espero que coisas boas aconteçam.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11. Eu gosto de partilhar as minhas emoções com os outros.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12. Quando sinto uma emoção positiva, sei como a fazer durar.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13. Eu arranjo eventos que outros gostam.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14. Eu procuro actividades que me fazem feliz.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15. Estou consciente da comunicação não-verbal que envio aos outros.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16. Eu apresento-me dum forma que causa uma boa impressão aos outros.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17. Quando estou bem-disposto, resolvo problemas mais facilmente.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18. Através das expressões faciais, reconheço as emoções que as pessoas estão a sentir.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19. Eu sei porque é que as minhas emoções mudam.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20. Quando estou bem-disposto, sou capaz de pensar em novas ideias.   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21. Eu tenho controlo sobre as minhas emoções.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22. Eu reconheço as minhas emoções facilmente enquanto as sinto.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

23. Eu motivo-me, imaginando um bom resultado nas tarefas que assumo.	5	4	3	2	1
24. Eu elogio os outros, quando eles fizeram algo bem.	5	4	3	2	1
25. Estou consciente das mensagens não-verbais que as outras pessoas enviam.	5	4	3	2	1
26. Quando outra pessoa me conta sobre um evento importante na sua vida, eu quase sinto como se tivesse tido essa mesma experiência.	5	4	3	2	1
27. Quando sinto uma mudança de emoções, costumo ter novas ideias.	5	4	3	2	1
28. Quando estou perante um desafio, eu desisto porque acredito que vou falhar.	5	4	3	2	1
29. Eu sei o que as outras pessoas estão a sentir só por olhar para elas.	5	4	3	2	1
30. Eu ajudo as outras pessoas a sentirem-se melhor quando estão em baixo.	5	4	3	2	1
31. Utilizo o bom humor para me ajudar a tentar ultrapassar obstáculos.	5	4	3	2	1
32. Eu consigo perceber como as outras pessoas se estão a sentir, ouvindo o seu tom de voz.	5	4	3	2	1
33. É difícil para mim compreender porque é que as pessoas se sentem da maneira que sentem.	5	4	3	2	1

<b>Grupo III :</b>	Neste segundo grupo deverá pensar no seu líder (chefe), e depois responder de acordo com as instruções específicas de cada questão
--------------------	--

5	4	3	2	1
Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente

### O líder...

1. Está sempre à procura de novas oportunidades	5	4	3	2	1
2. É optimista relativamente ao futuro do grupo que trabalha na loja	5	4	3	2	1
3. Sabe para onde nos dirigimos	5	4	3	2	1
4. Inspira os outros com os seus planos para o futuro	5	4	3	2	1
5. É capaz de fazer com que os outros se envolvam com o seu sonho de futuro	5	4	3	2	1
6. Incentiva a colaboração entre grupos de trabalho	5	4	3	2	1
7. Encoraja os vendedores a serem jogadores de uma mesma equipa	5	4	3	2	1
8. Consegue que o grupo trabalhe junto para o mesmo objectivo	5	4	3	2	1
9. Desenvolve o espírito de equipa entre os seus vendedores	5	4	3	2	1
10. Age sem ter em consideração os meus sentimentos	5	4	3	2	1
11. Mostra respeito pelos meus sentimentos pessoais	5	4	3	2	1
12. Comporta-se de maneira a tomar em linha de conta as minhas necessidades pessoais	5	4	3	2	1

13. Trata-me sem considerar os meus sentimentos	5	4	3	2	1
14. Demonstra que espera muito de nós	5	4	3	2	1
15. Insiste em alcançar apenas o melhor desempenho	5	4	3	2	1
16. Não se deixa ficar pelo segundo melhor	5	4	3	2	1
17. Lidera fazendo e não apenas por palavras	5	4	3	2	1
18. Fornece um bom modelo a seguir	5	4	3	2	1
19. Lidera pelo exemplo	5	4	3	2	1
20. Mostrou-me novas formas de ver as coisas que antes eram como um puzzle para mim	5	4	3	2	1
21. Tem ideias que me forçaram a repensar algumas das minhas próprias ideias que nunca tinha questionado antes	5	4	3	2	1
22. Estimula-me a pensar sobre problemas antigos de novas formas	5	4	3	2	1

<b>Grupo IV : A sua opinião</b>	
---------------------------------	--

Na sua opinião, quais os aspectos que caracterizam um bom vendedor:

Deverá indicar por grau de importância (1-mais importante; 5 – menos importante):

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Muito obrigado pela sua participação!**

**Questionário Desempenho  
(Supervisores)**

O Questionário é constituído por 3 páginas e 4 grupos de respostas.

Por favor preste atenção ao correcto preenchimento de todos os itens do questionário.

Para cada item só pode dar uma resposta.

Cada questionário refere-se a um vendedor específico (ver nome vendedor em baixo).

Por favor pense apenas nesse vendedor quando der as respostas.


Obrigada

<b>Grupo I: Dados biográficos</b>	Neste primeiro grupo é pedida alguma informação pessoal, necessária para posterior análise estatística
-----------------------------------	--

Loja: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Nome vendedor:

1. Relativamente às suas habilitações literárias coloque uma cruz sobre o símbolo  correspondente:

9º ano 

12º ano 

Licenciatura 

Bacharelato 

Outra 

2. Se respondeu bacharelato ou licenciatura indique a área do seu curso \_\_\_\_\_

3. Qual a função que desempenha na empresa? \_\_\_\_\_

4. Qual a sua antiguidade na empresa? \_\_\_\_\_

5. Qual a sua antiguidade na função? \_\_\_\_\_

<b>Grupo II: Avaliação do desempenho contextual do vendedor</b>	Neste segundo grupo deverá pensar no vendedor identificado anteriormente, e depois responder de acordo com as instruções específicas de cada questão
---	--

Assinale com um círculo o número que melhor reflecte o seu grau de concordância com cada afirmação, atendendo à chave seguinte:

5	4	3	2	1
Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente

**Este vendedor....**

Mantém-se actualizado com os desenvolvimentos na empresa	5	4	3	2	1
Encarrega-se de funções que não lhe são requeridas mas que contribuem de forma positiva para a imagem da empresa	5	4	3	2	1
Tem a coragem de expressar as suas crenças no que é melhor para a empresa mesmo que isso signifique ser repreendido	5	4	3	2	1
Dispende muito tempo a queixar-se de questões triviais	5	4	3	2	1
Tende a fazer os problemas maiores do que são na realidade	5	4	3	2	1
Foca-se sempre no que está errado na sua situação em vez de ver o lado positivo da mesma	5	4	3	2	1
Ajuda a orientar novos colegas mesmo que isso não lhe seja pedido	5	4	3	2	1
Está sempre disposto a ajudar ou a dar uma mão aos que estão à sua volta	5	4	3	2	1
Disponibiliza-se a ceder do seu tempo para ajudar outras pessoas	5	4	3	2	1
Segue de forma consciente os regulamentos e procedimentos da Empresa	5	4	3	2	1
Entrega mais cedo do que lhe é pedido budjets, projecções de vendas, relatórios de despesas, etc.	5	4	3	2	1
Responde prontamente aos telefonemas, mensagens e pedidos de informações.	5	4	3	2	1
É um dos meus melhores vendedores	5	4	3	2	1
Considerando todas as coisas esta pessoa destaca-se das outras	5	4	3	2	1
Considerando todas as coisas esta pessoa desempenha a sua função da forma que eu gosto de ver a função ser desempenhada	5	4	3	2	1

<b>Grupo III: Avaliação do desempenho em termos de resultados do vendedor</b>	Neste último grupo deverá responder às questões seguintes:
---	--

Em média, na sua opinião, qual a percentagem com que este vendedor pode contribuir para o volume de negócio da loja? \_\_\_\_\_

<b>Grupo IV: A sua opinião</b>	<b>Se já respondeu a esta questão não necessita de voltar a responder</b>
--------------------------------	---

Na sua opinião, quais os aspectos que caracterizam um bom vendedor:

Deverá indicar por grau de importância (1-mais importante; 5 – menos importante):

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Muito obrigado pela sua participação!**

ANEXO B  
Dimensões questionários

9

9

## Escala Liderança transformacional

Dimensões	Itens	Exemplo
Articulação visão	1, 2, 3, 4, 5	“ Sabe para onde nos dirigimos ”
Fornecimento de modelo de papel	6, 7, 8, 9	“ Incentiva a colaboração entre grupos de trabalho”
Comunicação expectativas elevadas	10, 11, 12, 13	“Mostra respeito pelos meus sentimentos pessoais”
Apoio individualizado	14, 15, 16	“Demonstra que espera muito de nós”
Definição objectivos grupo	17, 18, 19	“Lidera pelo exemplo”
Estimulação intelectual	20, 21, 22	“Estimula-me a pensar sobre problemas antigos de novas formas”

## Escala Desempenho Contextual

Dimensões	Itens	Exemplo
Virtude cívica	1, 2, 3	“Mantém-se actualizado com os desenvolvimentos na ..”
Desportivismo	4, 5, 6	“Dispense muito tempo a queixar-se de questões triviais”
Altruísmo	7, 8, 9	“Ajuda a orientar novos colegas mesmo que isso não lhe seja pedido”
Conscienciosidade	10, 11, 12	“Responde prontamente aos telefonemas, mensagens e e-mails de informações”
Avaliação global	13, 14, 15	“Considerando todas as coisas esta pessoa destaca-se das outras”

ANEXO C  
Fidelidades

## Escala IE

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	531	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	531	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,880	33

## Escala LT

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	531	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	531	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,918	22

## Sub- escalas LT

## LTAV

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	531	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	531	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,856	5

**LTFPM****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	531	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	531	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	4

**LTCEE****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	531	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	531	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,651	4

**LTAI****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	531	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	531	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,630	3

**LTD OG****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	531	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	531	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,842	3

**LTEI****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	531	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	531	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,836	3

**Escala DC**

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	516	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	516	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,902	15

## Sub-Escalas DC

### Virtude cívica

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	531	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	531	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,736	3

## Desportivismo

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	531	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	531	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,887	3

## Altruísmo

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	531	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	531	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	3

## Conscienciosidade

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	531	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	531	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,702	3

## Avaliação Global

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	531	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	531	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,900	3

ANEXO D  
Validade dos construtos

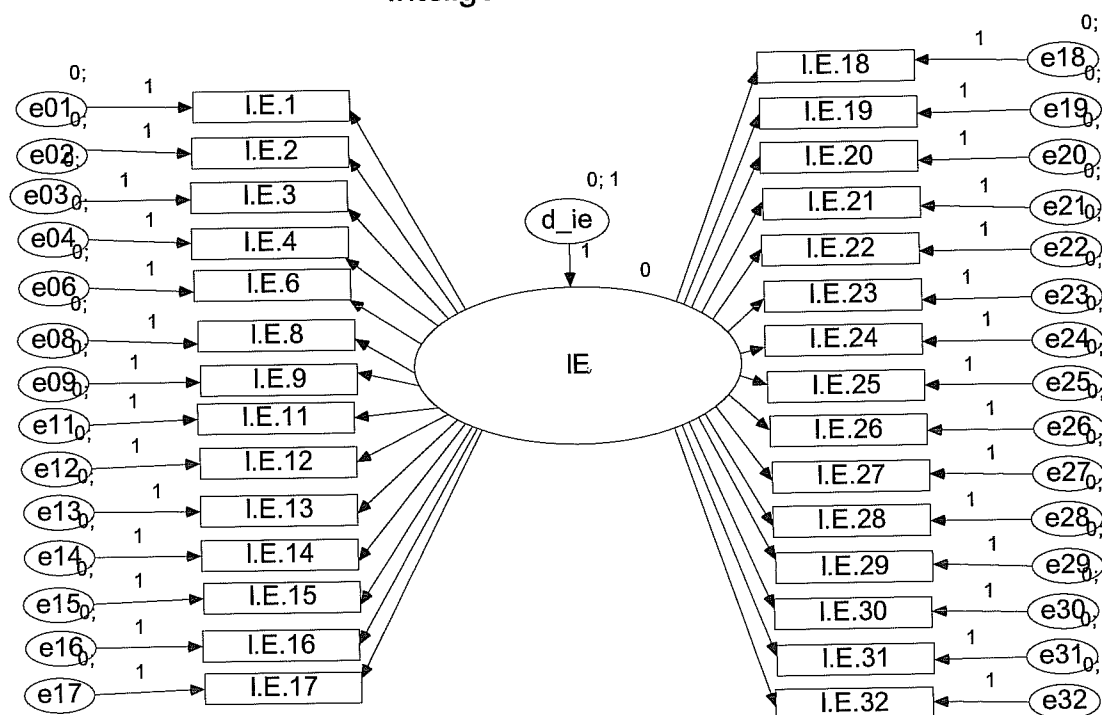
## Escala A – Inteligência Emocional

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,891
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	4361,916
	df
	528
	Sig.
	,000

### Análise factorial confirmatória

#### Inteligência emocional



### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
IE3 <--- IE	,402
IE4 <--- IE	,394
IE5 <--- IE	,178
IE6 <--- IE	,354
IE7 <--- IE	,132
IE8 <--- IE	,344
IE9 <--- IE	,293
IE10 <--- IE	,185
IE11 <--- IE	,391
IE12 <--- IE	,563
IE31 <--- IE	,435
IE30 <--- IE	,552
IE29 <--- IE	,411
IE28 <--- IE	,290
IE26 <--- IE	,423
IE25 <--- IE	,533
IE24 <--- IE	,529
IE23 <--- IE	,613
IE22 <--- IE	,486
IE21 <--- IE	,396
IE20 <--- IE	,449
IE19 <--- IE	,529
IE18 <--- IE	,600
IE27 <--- IE	,358
IE15 <--- IE	,463
IE14 <--- IE	,543
IE13 <--- IE	,438
IE1 <--- IE	,284
IE2 <--- IE	,406
IE16 <--- IE	,511
IE17 <--- IE	,383
IE32 <--- IE	,566
IE33 <--- IE	,160

	Estimate
IE	,000
IE33	,026
IE32	,321
IE17	,147
IE16	,261
IE15	,215
IE14	,295
IE13	,192
IE2	,165
IE1	,081
IE27	,128
IE18	,360
IE19	,280
IE20	,202
IE21	,157
IE22	,236
IE23	,376
IE24	,280
IE25	,284
IE26	,179
IE28	,084
IE29	,169
IE30	,304
IE31	,189
IE12	,318
IE11	,153
IE10	,034
IE9	,086
IE8	,119
IE7	,017
IE6	,125
IE5	,032
IE4	,155
IE3	,162

**Model Fit Summary- IE 29 itens**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	87	1204,406	377	,000	3,195
Saturated model	464	,000	0		
Independence model	58	3703,275	406	,000	9,121

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,675	,650	,751	,730	,749
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,929	,627	,696
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,064	,060	,068	,000
Independence model	,124	,120	,127	,000

## Escala B – Liderança Transformacional

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,926
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5880,738
	df	231
	Sig.	,000

### Análise factorial Confirmatória

#### Model Fit Summary

##### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	81	574,539	194	,000	2,962
Saturated model	275	,000	0		
Independence model	44	5687,407	231	,000	24,621

##### Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,899	,880	,931	,917	,930
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

##### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,840	,755	,781
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

##### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,061	,056	,067	,001
Independence model	,213	,208	,218	,000

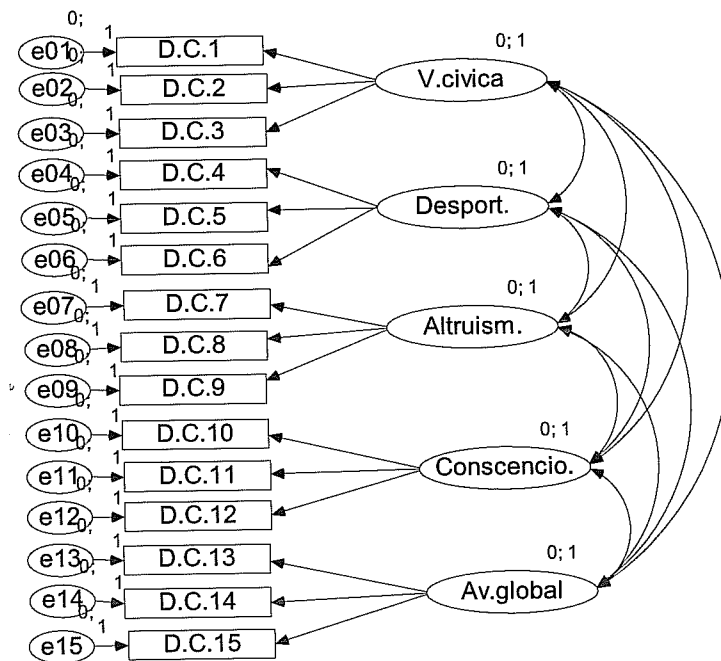
## Escala C – Desempenho Contextual

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,891
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	4811,492
	105
	,000

### Análise factorial confirmatória

#### Desempenho Comportamental



### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	55	293,579	80	,000	3,670
Saturated model	135	,000	0		
Independence model	30	4948,813	105	,000	47,132

#### Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,941	,922	,956	,942	,956
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
-------	--------	------	------

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,762	,717	,728
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	213,579	164,935	269,805
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	4843,813	4617,141	5077,155
Independence model	9,517	9,315	8,879

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,072	,063	,081	,000
Independence model	,298	,291	,305	,000

ANEXO E  
Sensibilidade

## Escala A – IE

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
IEt	531	100,0%	0	,0%	531	100,0%

### Descriptives

			Statistic	Std. Error
IEt	Mean		13957,39	102,33071
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	13756,37	
		Upper Bound	14158,42	
	5% Trimmed Mean		13930,38	
	Median		13924,00	
	Variance		5560406	
	Std. Deviation		2358,051	
	Minimum		7569,00	
	Maximum		21025,00	
	Range		13456,00	
	Interquartile Range		3055,00	
	Skewness		,205	,106
	Kurtosis		-,093	,212

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
IEt	,046	531	,010	,995	531	,105

a. Lilliefors Significance Correction

## Escala B – LT

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
LTt	531	100,0%	0	,0%	531	100,0%

### Descriptives

		Statistic	Std. Error
LTt	Mean	16,5684	,16111
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 16,2519 Upper Bound 16,8849	
	5% Trimmed Mean	16,5906	
	Median	16,3351	
	Variance	13,782	
	Std. Deviation	3,71245	
	Minimum	4,69	
	Maximum	25,00	
	Range	20,31	
	Interquartile Range	5,03	
	Skewness	-,034	,106
	Kurtosis	-,097	,212

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
LTt	,036	531	,091	,994	531	,033

a. Lilliefors Significance Correction

## Escala C – DC

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
DCt	529	99,6%	2	,4%	531	100,0%

### Descriptives

		Statistic	Std. Error
DCt	Mean	13,4422	,17018
	95% Confidence Interval for Mean	13,1079	
	Lower Bound		
	Upper Bound	13,7765	
	5% Trimmed Mean	13,3942	
	Median	13,4444	
	Variance	15,321	
	Std. Deviation	3,91424	
	Minimum	3,74	
	Maximum	25,00	
	Range	21,26	
	Interquartile Range	5,07	
	Skewness	,232	,106
	Kurtosis	-,133	,212

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
DCt	,054	529	,001	,993	529	,010

a. Lilliefors Significance Correction

## ANEXO F

### Análise de correlação linear

#### Correlations

		D.R	IEt	LTt	DCt
D.R	Pearson Correlation	1	,027	-,079	,420**
	Sig. (2-tailed)		,533	,073	,000
	N	521	521	521	519
IEt	Pearson Correlation	,027	1	,410**	-,059
	Sig. (2-tailed)	,533		,000	,174
	N	521	531	531	529
LTt	Pearson Correlation	-,079	,410**	1	,111*
	Sig. (2-tailed)	,073	,000		,010
	N	521	531	531	529
DCt	Pearson Correlation	,420**	-,059	,111*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,174	,010	
	N	519	529	529	529

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

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

Correlations

		LT. AV	LT. FA	LT.IS	LT. HPE	LT. PRM	LT.EI	VIR. CIVI CA	DES POR T	ALTR UISM O	CON SCE NCIO SIDA DE	A. GLO BAL	D.R
LT.AV	Pearson Correlation	1	,727**	,390**	,373**	,656**	,470**	,061	,096*	,107*	,068	,022	-,083
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,163	,027	,013	,119	,618	,058
	N	531	531	531	531	531	531	531	529	531	531	531	521
LT.FA	Pearson Correlation	,727**	1	,377**	,320**	,637**	,478**	,078	,106*	,117**	,070	,020	-,044
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,074	,014	,007	,108	,653	,311
	N	531	531	531	531	531	531	531	529	531	531	531	521
LT.IS	Pearson Correlation	,390**	,377**	1	,123**	,366**	,251**	,101*	,091*	,058	,088*	,076	-,071
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,004	,000	,000	,020	,037	,185	,043	,081	,103
	N	531	531	531	531	531	531	531	529	531	531	531	521
LT.HPE	Pearson Correlation	,373**	,320**	,123**	1	,396**	,299**	-,070	-,028	,036	-,041	-,045	-,056
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004		,000	,000	,109	,520	,414	,349	,301	,200
	N	531	531	531	531	531	531	531	529	531	531	531	521
LT.PRM	Pearson Correlation	,656**	,637**	,366**	,396**	1	,559**	,056	,071	,109*	,045	,001	-,080
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,197	,104	,012	,306	,978	,068
	N	531	531	531	531	531	531	531	529	531	531	531	521
LT.EI	Pearson Correlation	,470**	,478**	,251**	,299**	,559**	1	,114**	,020	,185**	,121**	,105*	-,021
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,009	,652	,000	,005	,016	,625
	N	531	531	531	531	531	531	531	529	531	531	531	521
VIR. CIVICA	Pearson Correlation	,061	,078	,101*	-,070	,056	,114**	1	,331**	,538**	,556**	,648**	,353**
	Sig. (2-tailed)	,163	,074	,020	,109	,197	,009		,000	,000	,000	,000	,000
	N	531	531	531	531	531	531	531	529	531	531	531	521
DESPO RT	Pearson Correlation	,096*	,106*	,091*	-,028	,071	,020	,331**	1	,312**	,363**	,328**	,106*
	Sig. (2-tailed)	,027	,014	,037	,520	,104	,652	,000		,000	,000	,000	,016
	N	529	529	529	529	529	529	529	529	529	529	529	519
ALTRUI SMO	Pearson Correlation	,107*	,117**	,058	,036	,109*	,185**	,538**	,312**	1	,443**	,462**	,329**
	Sig. (2-tailed)	,013	,007	,185	,414	,012	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	531	531	531	531	531	531	531	529	531	531	531	521
CONSC ENCIO SIDA DE	Pearson Correlation	,068	,070	,088*	-,041	,045	,121**	,556**	,363**	,443**	1	,520**	,196**
	Sig. (2-tailed)	,119	,108	,043	,349	,306	,005	,000	,000	,000		,000	,000
	N	531	531	531	531	531	531	531	529	531	531	531	521
A. GLOBAL	Pearson Correlation	,022	,020	,076	-,045	,001	,105*	,648**	,328**	,462**	,520**	1	,549**
	Sig. (2-tailed)	,618	,653	,081	,301	,978	,016	,000	,000	,000	,000		,000
	N	531	531	531	531	531	531	531	529	531	531	531	521
D.R	Pearson Correlation	-,083	-,044	-,071	-,056	-,080	-,021	,353**	,106*	,329**	,196**	,549**	1
	Sig. (2-tailed)	,058	,311	,103	,200	,068	,625	,000	,016	,000	,000	,000	
	N	521	521	521	521	521	521	521	519	521	521	521	521

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

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

ANEXO G  
Pressupostos de RLM

## Hipótese 2

### Normalidade

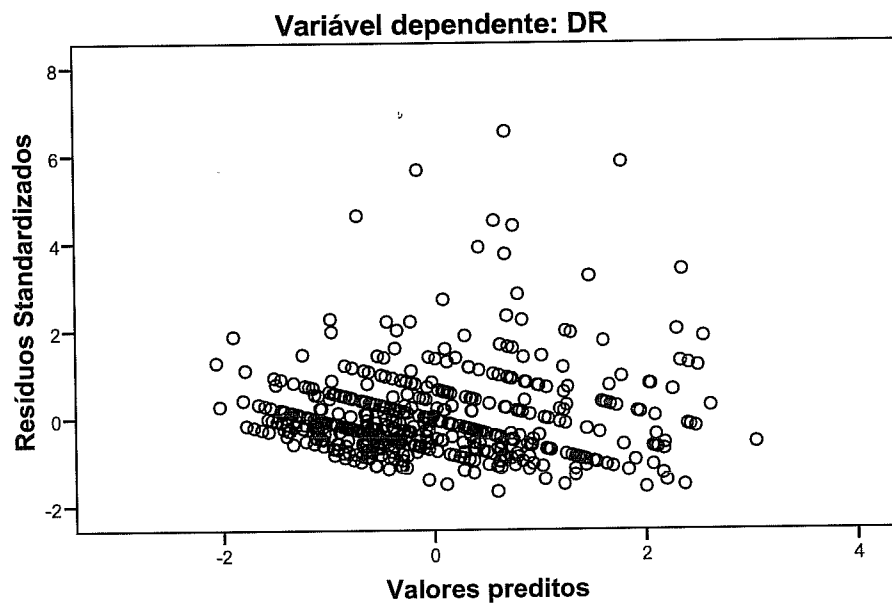
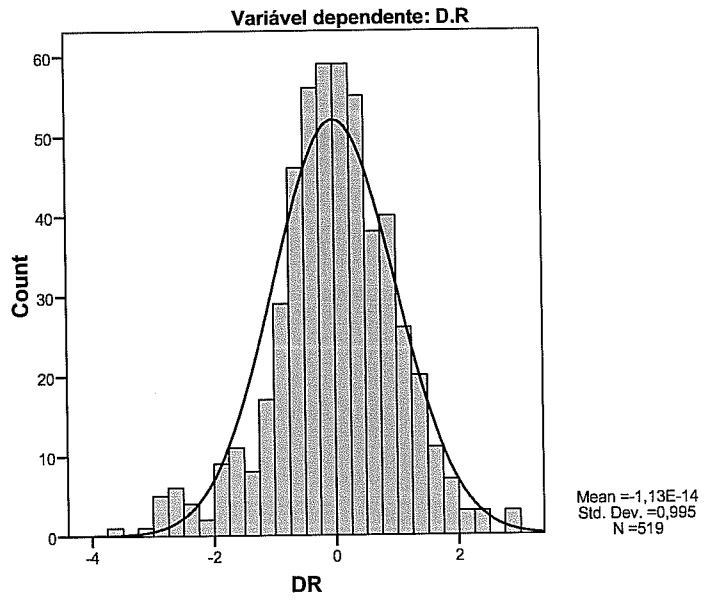
Valores de assimetria e curtose pré logaritmização

Descriptives			Statistic	Std. Error
dr	Mean		10,32	,367
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	9,60	
		Upper Bound	11,04	
	5% Trimmed Mean		9,43	
	Median		9,00	
	Variance		71,523	
	Std. Deviation		8,457	
	Minimum		0	
	Maximum		60	
	Range		60	
	Interquartile Range		10	
	Skewness		2,110	,106
	Kurtosis		6,796	,212

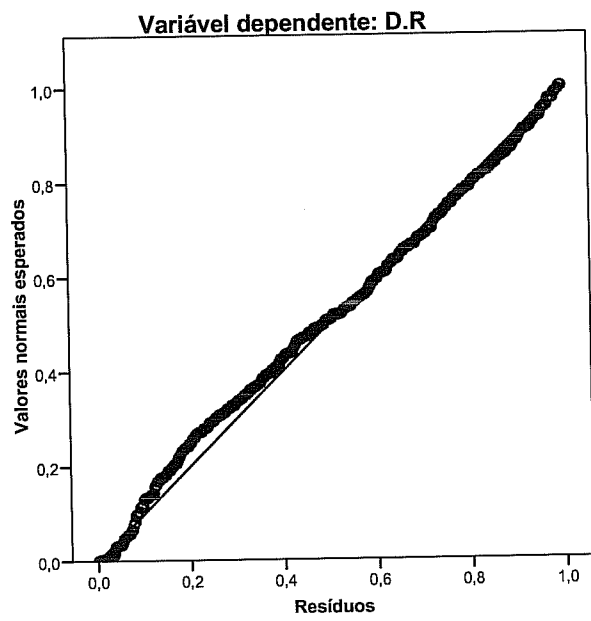
Valores de assimetria e curtose pós logaritmização

Descriptives			Statistic	Std. Error
D.R	Mean		2,5611	,03550
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,4913	
		Upper Bound	2,6308	
	5% Trimmed Mean		2,5885	
	Median		2,8026	
	Variance		,657	
	Std. Deviation		,81041	
	Minimum		,14	
	Maximum		4,59	
	Range		4,45	
	Interquartile Range		1,10	
	Skewness		-,496	,107
	Kurtosis		,417	,214

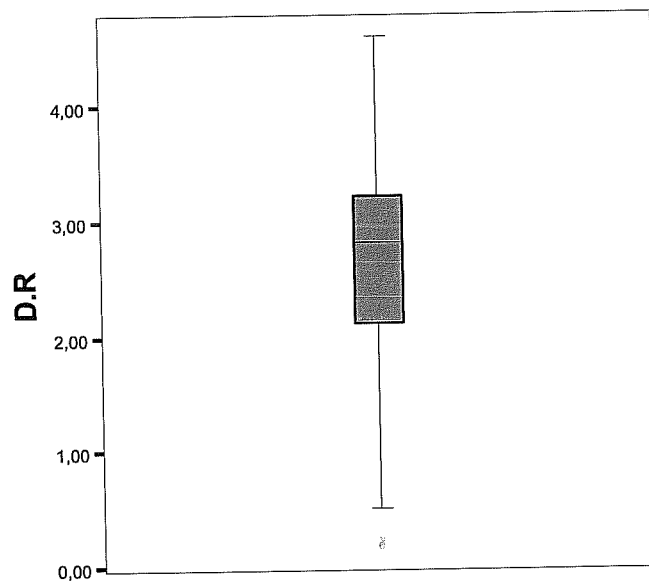
### Homocedasticidade



## Normalidade dos ruídos



## Análise outliers



## Multicolinearidade

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	A.GLOBAL, DESPORT, ALTRUISMO, CONSCENCIOSIDADE, VIR. <sub>a</sub> CIVICA		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: D.R

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,583 <sup>a</sup>	,340	,333	,66045	1,219

a. Predictors: (Constant), A.GLOBAL, DESPORT, ALTRUISMO, CONSCENCIOSIDADE, VIR.CIVICA

b. Dependent Variable: D.R

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	115,073	5	23,015	52,763	,000 <sup>a</sup>
	Residual	223,766	513	,436		
	Total	338,839	518			

a. Predictors: (Constant), A.GLOBAL, DESPORT, ALTRUISMO, CONSCENCIOSIDADE, VIR.CIVICA

b. Dependent Variable: D.R

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
		1	(Constant)	1,824			,116	
	VIR.CIVICA	-,003	,009	-,017	-,328	,743	,464	2,155
	DESPORT	-,011	,006	-,079	-2,009	,045	,826	1,210
	ALTRUISMO	,024	,007	,160	3,633	,000	,663	1,509
	CONSCENCIOSIDADE	-,027	,009	-,146	-3,177	,002	,611	1,636
	A.GLOBAL	,080	,007	,594	11,969	,000	,523	1,913

a. Dependent Variable: D.R

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

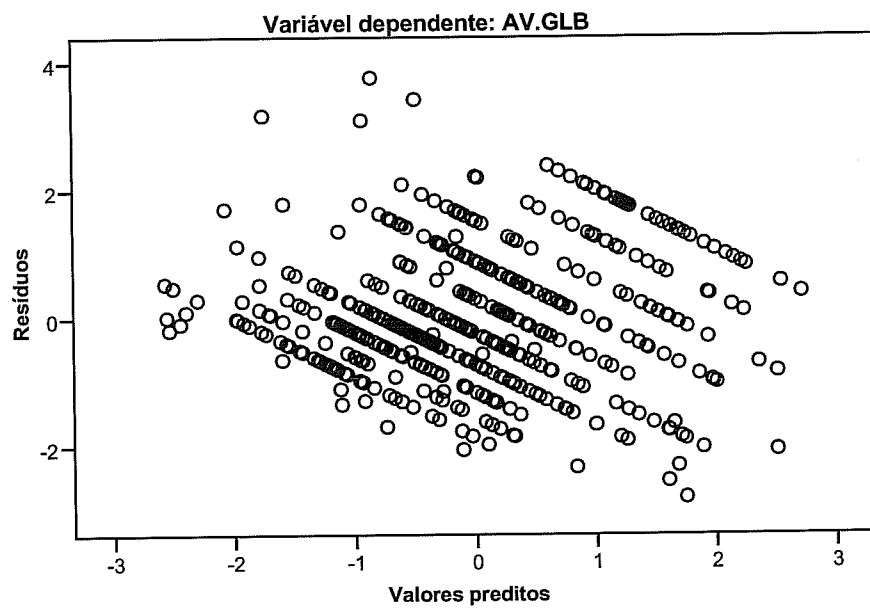
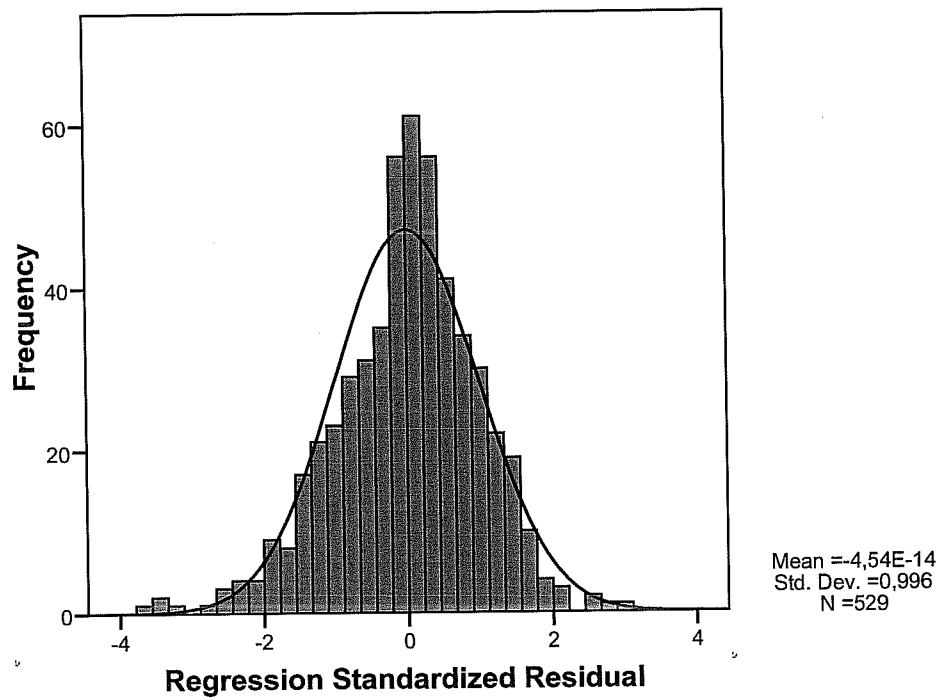
Model	Dimension	Eigen value	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	VIR. CIVICA	DESPORT	ALTRUISMO	CONSCENCIOSIDADE	A. GLOBAL
1	1	5,646	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,124	6,759	,05	,01	,30	,00	,00	,43
	3	,089	7,986	,06	,01	,53	,26	,01	,22
	4	,067	9,207	,20	,01	,14	,67	,12	,00
	5	,040	11,831	,46	,04	,00	,00	,85	,05
	6	,035	12,666	,23	,93	,02	,06	,02	,30

a. Dependent Variable: D.R

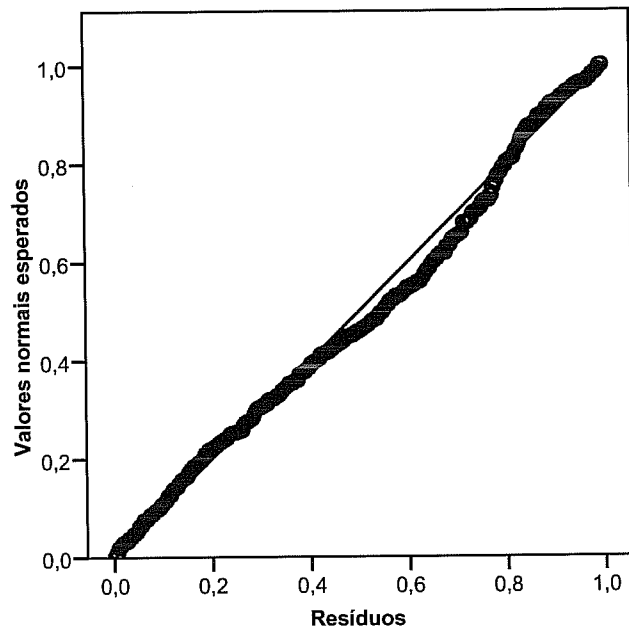
## Hipótese 2A

### Homocedasticidade

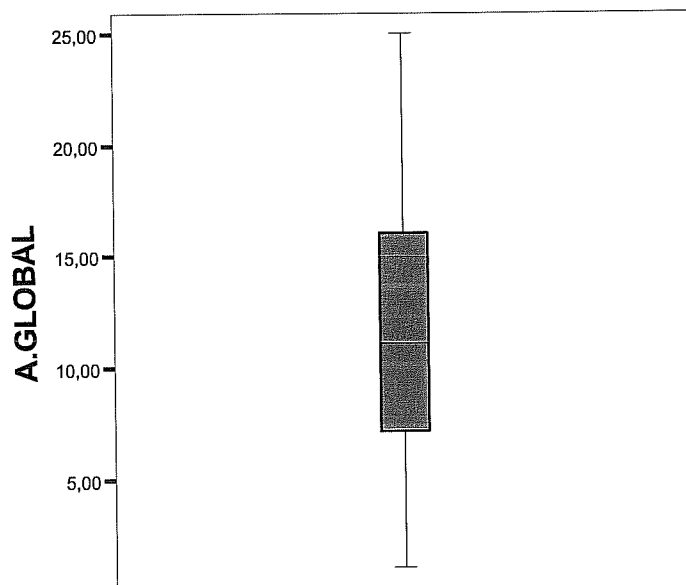
Dependent Variable: AV.GLB



## Normalidade dos resíduos



## Análise de Outliers



## Multicolinearidade

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-2,603	,745		-3,492	,001		
	VIR.CIVICA	,579	,052	,465	11,135	,000	,578	1,731
	DESPORT	,078	,037	,074	2,113	,035	,830	1,204
	ALTRUISMO	,116	,044	,103	2,649	,008	,667	1,500
	CONSCENCIOSIDADE	,262	,055	,190	4,775	,000	,636	1,572

a. Dependent Variable: A.GLOBAL

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigen value	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	VIR. CIVIC A	DESPORT	ALTRUISMO	CONSCENCIOSIDADE
1	1	4,749	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,098	6,952	,00	,04	,83	,17	,01
	3	,067	8,450	,23	,01	,14	,65	,12
	4	,048	9,985	,67	,39	,02	,13	,11
	5	,039	11,035	,09	,55	,00	,05	,76

a. Dependent Variable: A.GLOBAL

## Hipótese 2B

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10793,841	5	2158,768	142,756	,000 <sup>a</sup>
	Residual	7908,835	523	15,122		
	Total	18702,676	528			

a. Predictors: (Constant), dr, DESPORT, CONSCENCIOSIDADE, ALTRUISMO, VIR. CIVICA

b. Dependent Variable: A.GLOBAL

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-2,919	,669		-4,365	,000		
	VIR.CIVICA	,503	,047	,404	10,681	,000	,566	1,767
	DESPORT	,083	,033	,078	2,503	,013	,830	1,204
	ALTRUISMO	,036	,040	,032	,907	,365	,646	1,548
	CONSCENCIOSIDADE	,259	,049	,188	5,273	,000	,636	1,572
	dr	,243	,021	,343	11,369	,000	,887	1,127

a. Dependent Variable: A.GLOBAL

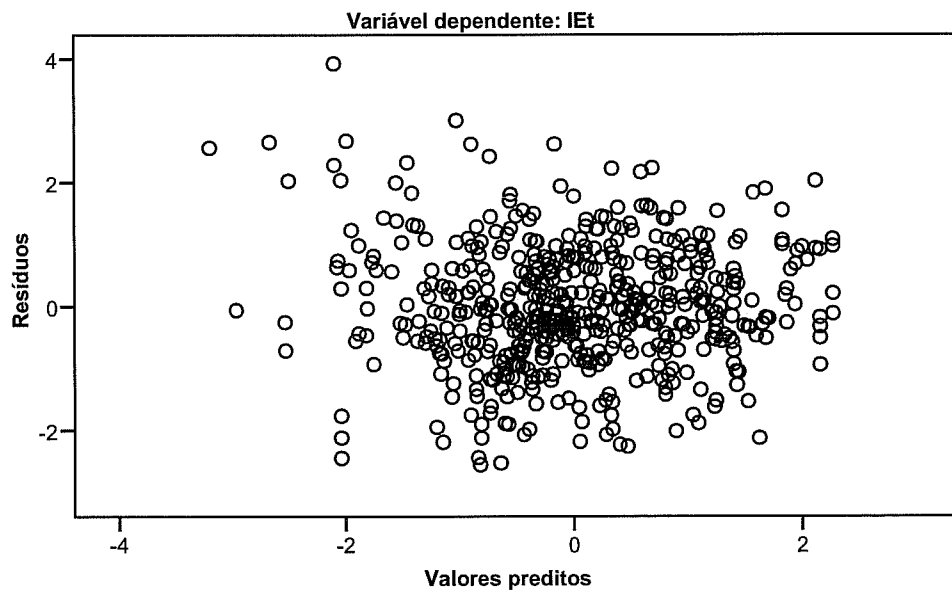
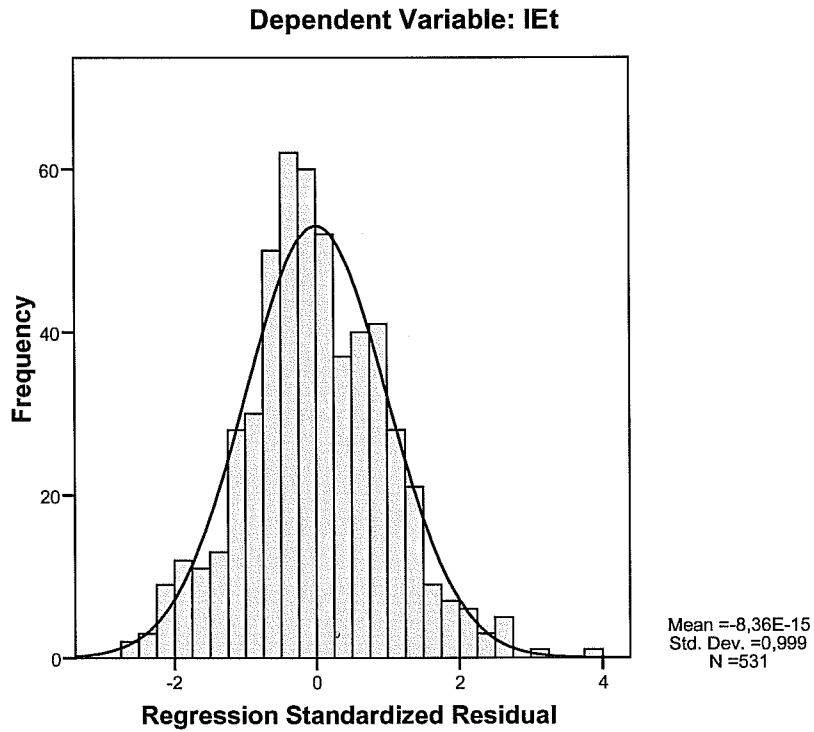
### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigen value	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	VIR. CIVICA A	DESPORT	ALTRUISMO	CONSCENCIOSIDADE	dr
1	1	5,427	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,01
	2	,325	4,088	,01	,00	,02	,00	,01	,94
	3	,095	7,546	,00	,05	,84	,16	,01	,04
	4	,066	9,063	,23	,01	,12	,68	,11	,01
	5	,048	10,676	,67	,38	,02	,12	,11	,00
	6	,039	11,822	,09	,56	,00	,04	,75	,00

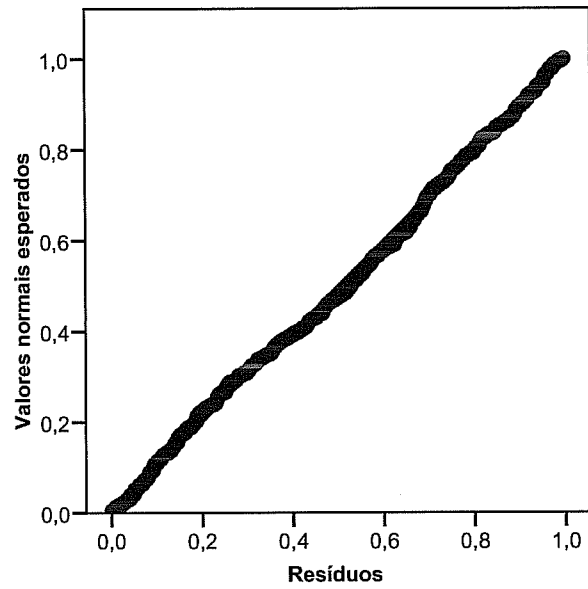
a. Dependent Variable: A.GLOBAL

### Hipótese 3

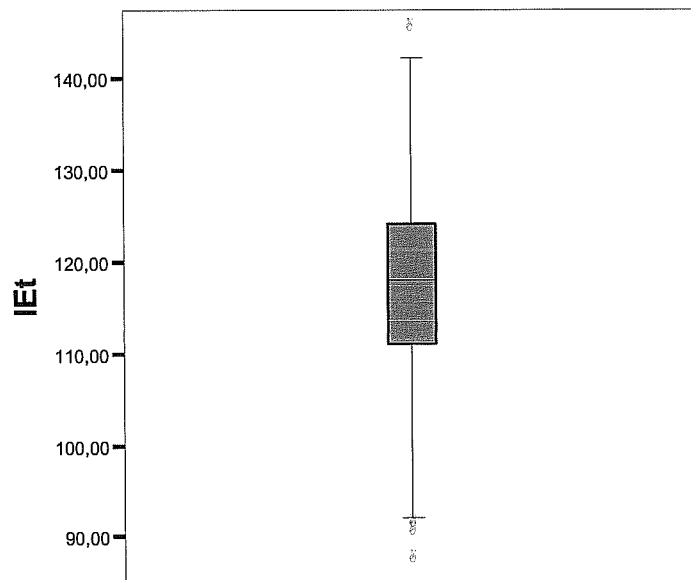
#### Homocedasticidade



## Normalidade dos resíduos



## Análise outliers



## Multicolinearidade

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,452 <sup>a</sup>	,204	,195	8,98308	1,841

a. Predictors: (Constant), LT.EI, LT.IS, LT.HPE, LT.FA, LT.PRM, LT.AV

b. Dependent Variable: IEt

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10863,156	6	1810,526	22,436	,000 <sup>a</sup>
	Residual	42284,527	524	80,696		
	Total	53147,683	530			

a. Predictors: (Constant), LT.EI, LT.IS, LT.HPE, LT.FA, LT.PRM, LT.AV

b. Dependent Variable: IEt

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	97,243	1,904		51,060	,000		
	LT.AV	,627	,134	,290	4,669	,000	,393	2,547
	LT.FA	,205	,114	,108	1,792	,074	,416	2,404
	LT.IS	,229	,087	,114	2,632	,009	,814	1,228
	LT.HPE	,162	,085	,082	1,906	,057	,812	1,231
	LT.PRM	-,120	,110	-,064	-1,092	,275	,439	2,277
	LT.EI	,086	,090	,046	,950	,343	,655	1,528

a. Dependent Variable: IEt

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigen value	Condit ion Index	Variance Proportions						
				(Cons tant)	LT.AV	LT.FA	LT.IS	LT. HPE	LT. PRM	LT.EI
1	1	6,710	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,081	9,110	,01	,00	,00	,61	,14	,01	,14
	3	,073	9,557	,05	,00	,02	,00	,49	,03	,29
	4	,053	11,281	,03	,06	,18	,12	,02	,06	,50
	5	,037	13,512	,58	,02	,03	,22	,22	,21	,00
	6	,028	15,357	,26	,01	,28	,05	,13	,64	,07
	7	,018	19,248	,07	,91	,49	,00	,00	,05	,00

a. Dependent Variable: IEt

ANEXO H  
Análise de RLM

## Hipótese 2

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	A.GLOBAL, DESPORT, ALTRUISMO, CONSCENCIOSIDADE, VIR. <sup>a</sup> CIVICA		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: dr

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,537 <sup>a</sup>	,289	,282	7,134	1,217

a. Predictors: (Constant), A.GLOBAL, DESPORT, ALTRUISMO, CONSCENCIOSIDADE, VIR.CIVICA

b. Dependent Variable: dr

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10809,017	5	2161,803	42,480	,000 <sup>a</sup>
	Residual	26615,384	523	50,890		
	Total	37424,401	528			

a. Predictors: (Constant), A.GLOBAL, DESPORT, ALTRUISMO, CONSCENCIOSIDADE, VIR.CIVICA

b. Dependent Variable: dr

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,429	1,240		2,766	,006		
	VIR.CIVICA	-,159	,095	-,090	-1,676	,094	,467	2,141
	DESPORT	-,083	,061	-,056	-1,371	,171	,823	1,214
	ALTRUISMO	,235	,073	,147	3,233	,001	,658	1,520
	CONSCENCIOSIDADE	-,203	,092	-,104	-2,202	,028	,610	1,640
	A.GLOBAL	,817	,072	,577	11,369	,000	,527	1,896

a. Dependent Variable: dr

**Hipótese 2A**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CONSCENCIOSIDADE, DESPORT, ALTRUISMO, VIR <sub>a</sub> CIVICA		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: A.GLOBAL

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,687 <sup>a</sup>	,473	,469	4,33859	1,631

a. Predictors: (Constant), CONSCENCIOSIDADE, DESPORT, ALTRUISMO, VIR.CIVICA

b. Dependent Variable: A.GLOBAL

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8839,212	4	2209,803	117,397	,000 <sup>a</sup>
	Residual	9863,465	524	18,823		
	Total	18702,676	528			

a. Predictors: (Constant), CONSCENCIOSIDADE, DESPORT, ALTRUISMO, VIR. CIVICA

b. Dependent Variable: A.GLOBAL

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-2,603	,745		-3,492	,001		
	VIR.CIVICA	,579	,052	,465	11,135	,000	,578	1,731
	DESPORT	,078	,037	,074	2,113	,035	,830	1,204
	ALTRUISMO	,116	,044	,103	2,649	,008	,667	1,500
	CONSCENCIOSIDADE	,262	,055	,190	4,775	,000	,636	1,572

a. Dependent Variable: A.GLOBAL

**Hipótese 2A**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10793,841	5	2158,768	142,756	,000 <sup>a</sup>
	Residual	7908,835	523	15,122		
	Total	18702,676	528			

a. Predictors: (Constant), dr, DESPORT, CONSCENCIOSIDADE, ALTRUISMO, VIR. CIVICA

b. Dependent Variable: A.GLOBAL

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-2,919	,669		-4,365	,000		
	VIR.CIVICA	,503	,047	,404	10,681	,000	,566	1,767
	DESPORT	,083	,033	,078	2,503	,013	,830	1,204
	ALTRUISMO	,036	,040	,032	,907	,365	,646	1,548
	CONSCENCIOSIDADE	,259	,049	,188	5,273	,000	,636	1,572
	dr	,243	,021	,343	11,369	,000	,887	1,127

a. Dependent Variable: A.GLOBAL

**Hipótese 3**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	LT.EI, LT.IS, LT.HPE, LT.FA, LT.PRM, LT.AV		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: IET

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,452 <sup>a</sup>	,204	,195	8,98308	1,841

a. Predictors: (Constant), LT.EI, LT.IS, LT.HPE, LT.FA, LT.PRM, LT.AV

b. Dependent Variable: IET

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10863,156	6	1810,526	22,436	,000 <sup>a</sup>
	Residual	42284,527	524	80,696		
	Total	53147,683	530			

a. Predictors: (Constant), LT.EI, LT.IS, LT.HPE, LT.FA, LT.PRM, LT.AV

b. Dependent Variable: IET

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	97,243	1,904		51,060	,000		
	LT.AV	,627	,134	,290	4,669	,000	,393	2,547
	LT.FA	,205	,114	,108	1,792	,074	,416	2,404
	LT.IS	,229	,087	,114	2,632	,009	,814	1,228
	LT.HPE	,162	,085	,082	1,906	,057	,812	1,231
	LT.PRM	-,120	,110	-,064	-1,092	,275	,439	2,277
	LT.EI	,086	,090	,046	,950	,343	,655	1,528

a. Dependent Variable: IET

ANEXO I  
Comparação de médias

## Inteligência Emocional e gênero sexual

### Means

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
IEt * Sexo	531	100,0%	0	,0%	531	100,0%

#### Report

IEt

Sexo	Mean	N	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Std. Error of Skewness
Masculino	116,8850	295	9,80170	-,038	-,361	,283	,142
Feminino	118,7572	236	10,19858	-,060	,231	,316	,158
Total	117,7171	531	10,01392	-,036	-,085	,212	,106

#### Group Statistics

Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
IEt Masculino	295	116,8850	9,80170	,57068
IEt Feminino	236	118,7572	10,19858	,66387

#### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
IEt	Equal variances assumed	,043	,836	-2,148	529	,032	-1,872	,87158	-3,584	-,1600
	Equal variances not assumed			-2,139	494,7	,033	-1,872	,87544	-3,592	-,1521

#### Case Processing Summary

Sexo	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
IEt Masculino	295	100,0%	0	,0%	295	100,0%
IEt Feminino	236	100,0%	0	,0%	236	100,0%

### Extreme Values

Sexo			Case Number	Value	
IEt	Masculino	Highest	1	269	141,00
			2	488	141,00
			3	372	140,00
			4	149	139,43
			5	46	137,00 <sup>a</sup>
	Lowest	1	4	90,00	
		2	485	92,00	
		3	259	95,00	
		4	198	95,00	
		5	266	97,00	
Feminino	Highest	1	168	145,00	
		2	476	145,00	
		3	496	142,00	
		4	192	141,00	
		5	330	141,00	
	Lowest	1	508	87,00	
		2	504	91,00	
		3	213	92,00	
		4	338	93,00	
		5	525	93,22	

a. Only a partial list of cases with the value 137,00 are shown in the table of upper extremes.

### Tests of Normality

Sexo	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
IEt Masculino	,046	295	,200*	,996	295	,622
Feminino	,047	236	,200*	,993	236	,293

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

### Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
IEt	Based on Mean	,043	1	529	,836
	Based on Median	,045	1	529	,831
	Based on Median and with adjusted df	,045	1	525,165	,831
	Based on trimmed mean	,044	1	529	,834

## Percepções de Liderança e tempo de casa

**Group Statistics**

Classes Antiguidade		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LT.AV	>= 4	107	17,5502	5,05042	,48824
	< 4	418	18,1955	4,52489	,22132
LT.FA	>= 4	107	16,7649	5,68389	,54948
	< 4	418	18,1218	5,18799	,25375
LT.IS	>= 4	107	14,7737	4,89837	,47354
	< 4	418	15,7530	4,99003	,24407
LT.HPE	>= 4	107	16,3296	5,06417	,48957
	< 4	418	16,6528	5,11789	,25032
LT.PRM	>= 4	107	16,7086	5,48880	,53062
	< 4	418	17,4220	5,33542	,26096
LT.EI	>= 4	107	14,9970	5,93463	,57372
	< 4	418	15,4814	5,20405	,25454

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LT.AV	Equal variances assumed	2,439	,119	-1,285	523	,199	-,6453	,50230	-1,632	,34151
	Equal variances not assumed			-1,204	152,4	,231	-,6453	,53606	-1,704	,41381
LT.FA	Equal variances assumed	,049	,825	-2,367	523	,018	-1,357	,57338	-2,483	-,2305
	Equal variances not assumed			-2,242	154,2	,026	-1,357	,60525	-2,553	-,1613
LT.IS	Equal variances assumed	,003	,953	-1,818	523	,070	-,9793	,53864	-2,037	,07885
	Equal variances not assumed			-1,838	166,8	,068	-,9793	,53274	-2,031	,07248
LT.HPE	Equal variances assumed	,187	,666	-,584	523	,559	-,3232	,55331	-1,410	,76379
	Equal variances not assumed			-,588	165,8	,557	-,3232	,54986	-1,409	,76243
LT.PRM	Equal variances assumed	,018	,894	-1,227	523	,220	-,7134	,58146	-1,856	,42888
	Equal variances not assumed			-1,206	161,1	,229	-,7134	,59132	-1,881	,45434
LT.EI	Equal variances assumed	5,688	,017	-,834	523	,405	-,4845	,58074	-1,625	,65639
	Equal variances not assumed			-,772	150,4	,441	-,4845	,62765	-1,725	,75568