



ISPA | Instituto Universitário

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, LIDERANÇA E DESEMPENHO
QUAL A ASSOCIAÇÃO?**

FILIPA DOS SANTOS DUARTE DIAS

Orientador de Dissertação:

PEDRO HENRIQUE G. L. DE ALMEIDA

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PEDRO HENRIQUE G. L. DE ALMEIDA

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA SOCIAL E DAS ORGANIZAÇÕES

Especialidade em Psicologia das Organizações

O que seria da realização deste trabalho sem um capítulo onde tivesse a oportunidade de agradecer a todos aqueles que me ajudaram?

Assim, gostaria de agradecer:

Ao meu orientador, Prof. Douro Pedro Almeida, agradeço o impulso e disponibilidade que proporcionou, numa altura em que estava cheia de dúvidas. Obrigada.

Ao Mestre Bruno Rodrigues, um autêntico mestre estatístico! Obrigada por toda a preciosa ajuda.

À Dr^a Jacinta Custódio, por ter permitido recolher os dados no hotel, facto sem o qual não teria sido possível a realização deste estudo, o meu profundo obrigada.

Ao Pai e à Mãe que estão sempre “a olhar por mim”, pelo exemplo de força e perseverança que sempre foram na minha vida e o apoio incondicional que nunca me negaram. Obrigada!

Aos meus irmãos: Raquel, Pedro e Francisco, já têm mais uma irmã Mestre!!!

Ao meu namorado e amigo, Paulo que sempre me incentivou, apoiou e permaneceu ao meu lado nos piores momentos. Muito, muito obrigada, do fundo do coração.

Às minhas queridas amigas: Inês, Joana C., Ana Cláudia, Adriana! Obrigada pelos telefonemas de desabafo e palavras de incentivo! Vocês são um máximo! Já podemos marcar o jantar!

RESUMO

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

Em contexto organizacional a IE tem sido apontada como uma competência importante por vários autores (e.g. Dawn & Sojka, 2003; Goleman, 2002) que têm relacionado com o desempenho e liderança.

Foram recolhidos dados do nível de IE e auto-percepção de liderança e avaliações de desempenho. Explorou-se neste estudo a relação entre a IE e desempenho dos colaboradores com o tipo de liderança, auto-percepcionado e se não existe diferença no nível de IE consoante o género sexual.

Os resultados indicam que a liderança não se associa com o nível de IE, bem como o desempenho, não tendo sido possível confirmar as hipóteses. Contudo, não se verifica diferença no nível de IE consoante o género sexual. Considerações e implicações dos resultados são discutidas ao longo do trabalho.

Palavras-Chave: Inteligência Emocional, Liderança e Desempenho

ABSTRACT

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

In an organizational context, EI has been pointed as an important ability by several thors (e.g. Dawn & Sojka, 2003; Goleman, 2002) that related with performance and leadership.

Data has been collected from EI level and leadership, self-perception, and performance evaluations. In this study was explored the relationship between EI, collaborators performance, self-perception, leadership style and if there is no difference in the level of EI as the sexual gender.

The results indicate that leadership is not associated with EI level, as with performance, it wasn't possible to confirm hypothesis However, it wasn't possible check difference in the EI level as the sexual gender. Considerations and implications of the findings are discussed throughout the thesis.

Keywords: Emotional Intelligence, Leadership and Performance

ÍNDICE

| | |
|-----------------------------------|----|
| ÍNDICE | 4 |
| INTRODUÇÃO | 5 |
| ENQUADRAMENTO TEÓRICO | 7 |
| Inteligência Emocional | 7 |
| Liderança | 23 |
| Desempenho | 41 |
| HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO | 47 |
| MÉTODO | 50 |
| Caracterização da Organização | 50 |
| Participantes | 50 |
| Delineamento do Estudo | 56 |
| Instrumentos | 57 |
| Procedimento | 59 |
| RESULTADOS | 62 |
| DISCUSSÃO | 69 |
| CONCLUSÃO | 74 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 76 |
| ANEXOS | 84 |

INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, a Inteligência Emocional (IE) tem sido um tema com grande impacto a nível social, político, económico e empresarial (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2006).

A IE consiste na capacidade de utilizar a razão para compreender as emoções e de estas gerarem o pensamento, isto é, a capacidade de perceber, ceder e gerar as emoções para facilitar o pensamento. O compreender, conhecer e regular de forma reflectida as emoções promove o crescimento emocional e intelectual (Mayer & Salovey, 1997) do indivíduo. 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., 2006, p.88)

Os indivíduos emocionalmente inteligentes usam a razão para compreender e gerir as emoções, próprias e alheias, recorrendo às mesmas para interpretar o meio envolvente e tomar decisões racionais.

Vários autores têm contribuído para a definição e mensuração do constructo e relação com outras temáticas organizacionais. Em contexto organizacional, alguns autores têm apontado a IE como uma importante competência a nível do desempenho individual e colectivo (Dawn & Sojka, 2003; Goleman, 1997; Goleman et al., 2002). Cooper (1997), Goleman (2002), George (2000) e Mayer (2002) são exemplos de autores que identificaram a IE como uma aptidão para líderes de sucesso.

A IE contribui para uma Liderança eficaz, pois evidencia factores, como o desenvolvimento de objectivos e metas comuns, a capacidade de gerar e manter entusiasmo, confiança nos outros, optimismo, cooperação e a capacidade de encorajar flexibilidade no processo de tomada de decisão e mudança (Goleman, 2004).

Os estudos de Boyatzis (1999) e Cherniss (2001) citado por Butler e Chinowsky (2006) demonstraram uma correlação entre a Eficácia da Liderança e a IE, outros autores evidenciaram que os líderes com elevada IE manifestam comportamentos coexistentes com a Liderança Transformacional, e que contribuem positivamente para o êxito da organização.

Para Yukl (1989) citado por Boerner e colaboradores (2007) os Líderes Transformacionais inspiram os seus colaboradores a alcançar resultados extraordinários, de acordo com os objectivos e metas individuais do colaborador, com os da organização, apoiando, monitorizando e dirigindo (Bass & Riggio, 2006 cit. Por Boerner et al., 2007).

Deste modo, a Liderança transformacional estimula a troca social entre o líder e o colaborador, tal como um contrato psicológico, e enfatiza os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO). A Liderança Transaccional é essencialmente baseada em trocas económicas (Pillai, Schriesheim & Williams, 1999, cit. por Boerner et al., 2007), sendo considerada para definir e remunerar o desempenho de papel (Podsakoff, 1990).

Segundo Hunter (1996, p. 465), “a inteligência desempenha um papel fundamental na determinação de diferenças individuais de desempenho”.

Neste estudo, procura-se determinar se existe uma associação entre as variáveis em estudo (IE, Liderança transaccional, Liderança transformacional e Desempenho). Bem como, a associação da IE com o género sexual.

Assim sendo, apesar de algumas investigações já realizadas (e.g. Mauthner, 2006), a relação entre a IE, o estilo de liderança e o desempenho dos colaboradores, é um tema pouco abordado na literatura, o que justifica o seu aprofundamento. Outra razão para a realização deste trabalho, é contribuir para a investigação portuguesa nesta temática.

O trabalho encontra-se organizado em quatro capítulos:

- A. No primeiro capítulo apresentamos a revisão de literatura, dos conceitos, abordagens e instrumentos, de cada uma das variáveis (IE, Liderança e Desempenho).
- B. No segundo capítulo, debruçamo-nos sobre o método, aonde definimos os participantes, instrumentos adoptados nas variáveis e o procedimento.
- C. O terceiro capítulo prende-se com a análise dos resultados obtidos, onde se procede à verificação das qualidades métricas de cada instrumento utilizado, em função das hipóteses previamente definidas.
- D. Por último, são discutidos os resultados do estudo, de acordo com a revisão de literatura, bem como as implicações práticas dos mesmos.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Inteligência Emocional

Este capítulo tem como propósito compreender melhor a noção de Inteligência e Emoção, e abordar as várias definições de Inteligência Emocional (IE).

A IE tem sido alvo de atenção na área política, social, económica e empresarial (Rego & Cunha, 2003).

Segundo Stenberg e Detterman (1986) e Wechsler (1997) citado por Mayer e Salovey (2004) a Inteligência, em geral, pode ser definida como a capacidade de desenvolver pensamentos abstractos, tal como a habilidade de aprendizagem e adaptação ao ambiente.

A actividade intelectual engloba sete tipos de inteligências diversas: Linguística, musical, lógico-matemática, espacial, cinestico-corporal, intrapessoal e interpessoal (Garden, 1983, cit. por Goleman, 1995).

Thorndike (1920) apresentou a existência de um constructo semelhante ao de IE, designado Inteligência social. A Inteligência social é a capacidade para perceber e gerir relações interpessoais (Frederickson & Furnham, 2004). Contudo, Mayer e Salovey (1999) afirmam que a Inteligência social está relacionada com um constructo mais global. A IE engloba dimensões verbais-proposicionais /desempenho espacial da inteligência, competências que são diferentes das tradicionais.

Através de variadíssimos autores (Salovey, Bedell, Detweiller & Mayer, 1999) podemos admitir que a Emoção e a Inteligência são conceitos que estão relacionados, mas não são mutuamente exclusivos. As emoções são adaptativas e funcionais, e servem para organizar as actividades cognitivas e os comportamentos que decorrem da capacidade de raciocínio dos indivíduos.

Tal como referiu George (2000) citado por Cunha e colaboradores., (2006) os estados emocionais influenciam os julgamentos, a memória, sucessos e fracassos, a criatividade, o raciocínio intuitivo e dedutivo. Contudo, durante um grande período de tempo, as organizações funcionavam com base na racionalidade, e os estados

emocionais eram considerados fenômenos individuais, não geridos por parte da organização.

Actualmente, há um reconhecimento de que a razão e as emoções não são incompatíveis. Salovey (1995) admite que mesmo os investigadores mais conceituados reconhecem que as emoções podem servir como fonte de informação para os indivíduos. Todavia, a razão pode auxiliar os indivíduos a usufruírem de uma consciência mais apurada das suas emoções e a lidarem com as mesmas de forma produtiva.

Em suma, os indivíduos emocionalmente inteligentes são aqueles que utilizam a razão para compreender, lidar, tomar decisões e interpretar as emoções próprias e dos outros. Assim, a emoção torna o pensamento mais inteligente e a inteligência permite pensar e usar de modo mais aperfeiçoado as emoções (Cunha et al., 2006).

Dentro deste capítulo descrevem-se as principais abordagens, teorias e modelos da IE. No final do capítulo as abordagens apresentam-se resumidas numa tabela.

Abordagens da IE

Podem ser apresentados três momentos fundamentais que influenciaram a produção do conceito de IE: (A) A medição do desempenho do colaborador, o aparecimento do conceito de competências, como um indicador mais preciso do que o quociente de inteligência geral (QI); (B) a diminuição da importância do conceito de inteligência geral (QI) devido ao aparecimento da teoria das inteligências múltiplas; (C) a teoria das inteligências múltiplas contempla a inteligência intrapessoal e a inteligência interpessoal (Gardner, 1983).

Teoria das Inteligências Múltiplas

Em 1920, Thorndike (citado por Cunha et al., 2006) reconhece o conceito de Inteligência Social idêntico ao de IE. Em 1983, Gardner destacou o conceito inteligência social na sua teoria das inteligências múltiplas.

Gardner (1983) afirmou e demonstrou, através da teoria das inteligências múltiplas, que possuímos mais do que uma inteligência. As múltiplas inteligências incidem sobre diferentes aspectos da realidade, de forma independente. Deste modo, concluiu que todos nascemos com potenciais de várias inteligências: Linguística, musical, lógico-matemática, espacial, cinestico-corporal, intrapessoal e interpessoal (Gardner, 1983, cit. por Goleman, 1995).

Segundo Gardner (1988) a Inteligência Intrapessoal e a Inteligência Interpessoal estão na base da construção do conceito de IE. A Inteligência intrapessoal define-se como a capacidade de auto-avaliação e auto-conhecimento dos sentimentos. A inteligência interpessoal é a habilidade de compreender o “estado de espírito” e desejos do outro e de agir em conformidade.

Em 1995, Gardner acrescenta a Inteligência naturalista, e três anos mais tarde coloca a possibilidade de incluir a Inteligência existencial (Gardner, 1998). A sua teoria baseia-se em duas premissas: Todos os seres humanos processam todas estas inteligências e da mesma forma que todos divergimos quanto à nossa aparência, personalidade e temperamento, isto é, todos possuímos diferentes potenciais de inteligência.

Modelo de competências

Salovey e Mayer (1990) citado por Cunha e colaboradores, (2006, p.88) afirmam que “a capacidade do ser humano em adaptar-se e ter sucesso na vida depende da forma de raciocinar sobre as experiências emocionais e de responder, às influências geradas pela razão sobre as situações e problemas ligados ao passado e ao presente”.

Segundo Goleman (2001,p.84) a IE definia-se como “ a capacidade de monitorizar as próprias e as emoções e sentimentos dos outros, a capacidade de os discriminar e de utilizar toda essa informação para orientar o seu pensamento e acção”.

Contudo, para Mayer e Salovey (1997) citado por Mayer e colaboradores, (2004) a IE é a capacidade de racionalizar, perceber, aceder, gerar, compreender, conhecer e regular as emoções facilitando o pensamento e promovendo o crescimento intelectual, pessoal e emocional.

De acordo com esta definição, reformularam o seu modelo, considerando quatro componentes: (A) Percepção, avaliação e expressão das emoções; (B) Facilitação emocional do pensamento e outras actividades cognitivas; (C) Compreensão, análise das emoções e utilização do conhecimento emocional; (D) Regulação reflexiva das emoções (Schutte et al., 1998; Ciarrochi et al., 2001; Salovey et al., 2001; Van Rooy & Viswesvaran, 2004; Warwick & Nettelbeck, 2004). Através deste modelo criou-se o primeiro teste de IE (Salovey & Grewal, 2005).

No primeiro componente apontado por Mayer e colaboradores, (1997) pretende-se perceber, avaliar e expressar as emoções de forma adequada. As capacidades incluem a identificação das emoções do próprio e dos outros, isto é, envolve o reconhecimento e integração de informação verbal e não-verbal do sistema emocional (Salovey et al., 2002). Assim, representa o aspecto mais básico da IE, possibilitando todos os outros processos de informação emocional (Salovey & Grewal, 2005).

No segundo componente é esperado que o indivíduo utilize e detecte as suas emoções para facilitar o pensamento, auxiliar o julgamento, bem como reconhecer as alterações de estado de espírito, que levam a diferentes formas de resolução de problemas.

De acordo com Salovey e colaboradores (2002) as emoções, como o medo e a ansiedade, podem consumir a cognição, mas as emoções também podem dar prioridade ao sistema cognitivo para que este esteja atento aquilo que é mais importante (Easterbrok, 1959; Mandler; 1975; Simon, 1982, cit. Clemente, 2004).

As emoções alteram as cognições, dependendo do estado de espírito do sujeito, tornando-as positivas ou negativas. Estas mudanças forçam o sistema cognitivo a observar tudo de diferentes perspectivas, fazendo com que o indivíduo possa apreciar as várias vantagens de múltiplos pontos alternativos (Salovey et al., 2002).

O terceiro componente abarca competências como atribuir um nome e distinguir as emoções, compreender misturas de sentimentos e formular regras acerca dos mesmos. Segundo Salovey e colaboradores, (2002) uma pessoa que domine esta competência tem uma grande capacidade de compreender as relações interpessoais.

O quarto componente - capacidade de regulação reflexiva das emoções - está relacionado com um objectivo social, isto é, a capacidade do indivíduo, de forma selectiva, em monitorizar e gerir as suas emoções e as dos outros.

Os indivíduos com esta capacidade colocam a informação e o conhecimento emocional em acção de forma apropriada e inteligente, também regulam o humor (Goleman, 1999) que lhes permite manter as emoções positivas, desenvolvendo e conhecendo melhor a sua relação com a envolvente.

Neste modelo é apresentada a relação entre a razão e a emoção. Indivíduos emocionalmente inteligentes recorrem à razão para compreender e gerir as emoções próprias e dos outros, e utilizam as emoções para interpretar a envolvente e tomar decisões racionais.

A emoção torna assim, o pensamento mais inteligente e a inteligência cognitiva apoia o indivíduo a pensar nas suas emoções e nas dos outros. A ausência desta relação torna o indivíduo social e emocionalmente incapaz (Mayer et al., 2000).

O modelo de IE recomendado por Salovey e colaboradores, (1997) citado por Grubb III e McDaniel (2007) é designado como modelo de competências. Contudo, para utilizarmos estas competências temos de ter em conta os comportamentos, considerados adequados pelas pessoas com que interagimos (Salovey & Grewal, 2005).

Modelo Misto

Bar-On (1995) dedicou-se ao estudo e conceptualização do constructo da IE. Conquanto, o seu modelo difere do anterior, é designado como misto por se tratar de um conjunto de capacidades não-cognitivas e competências que influenciam o facto, de o indivíduo ser bem sucedido ao lidar com as pressões e exigências do meio.

Segundo Bar-On (1997, 2000, 2002) a IE engloba as dimensões da inteligência em geral: Emocional, pessoal e social, ou seja, a IE engloba a interligação das capacidades, competências e aptidões que possibilitam compreender-se a si e ao outro, relacionar-se com a família, pares e adaptar-se às transformações e desafios do meio.

O modelo assenta em cinco competências de IE: (A) Intrapessoal; (B) interpessoal; (C) adaptabilidade; (D) gestão do *stress* e (F) humor geral.

Tabela 1 – As cinco competências de Inteligência Emocional (Bar-On, 1997)

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

Fonte: Adptado de Ceitil, 2006.

Para Salovey e colaboradores, (1993) citado por Ramalho (2005) neste modelo há uma convergência de competências, relativamente ao modelo anterior, nomeadamente no que respeita à auto-consciência emocional, assertividade, empatia, relações interpessoais, tolerância ao *stress* e ao controlo de impulsividade.

Modelo de Goleman

A IE foi bastante popularizada por Goleman em 1995 com o seu livro *Inteligência Emocional*. O conceito de IE pretende medir competências, traços de personalidade e estados motivacionais.

A abordagem corporativa da IE tem como base a ideia de que existem nos indivíduos características não intelectuais que contribuem para o desempenho: motivação para a realização de tarefas, empatia, auto-eficácia e capacidade de regulação das emoções.

Goleman (1998) define IE como a capacidade de reconhecer, motivar e gerir os sentimentos na relação.

Goleman (1995) engloba as 25 competências de IE sob cinco dimensões: (A) Conhecimento das próprias emoções; (B) gestão das emoções; (C) auto-motivação; (D) reconhecimento das emoções dos outros e gestão dos relacionamentos. Em 1998, reformula para auto-consciência; auto-regulação; auto-motivação; empatia e competências sociais.

As três primeiras dimensões, tanto na versão de 1995 como na de 1988, referem-se à inteligência intrapessoal e as duas últimas à inteligência interpessoal. A essência da IE é a auto-consciência, “a chave para tomar boas decisões pessoais é ouvir os sentimentos” (Goleman, 1997).

O *Emotional Competence Inventory*, desenvolvido por Goleman, Boyatzis e Mcfee (2002) abrange quatro domínios: (A) Auto-consciência; (B) autodomínio; (C) consciência social e (D) gestão das relações (competência social e pessoal). Cada uma destas competências proporciona um conjunto de aptidões fundamentais para uma elevada IE, que é também designada por rede de competências emocionais.

Tabela 2 – Modelo de Goleman; Boyatzis e Mcfee, 2002

| Competência Pessoal | | Competência Social | |
|--------------------------|---------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Auto-consciência | Auto-gestão | Consciência Social | Gestão de relacionamento |
| -Auto-consciência; | -Auto-controlo emocional; | -Empatia; | -Liderança inspiradora; |
| -Auto-avaliação precisa; | -Transparência; | -Consciência organizacional; | -Influência; |
| -Auto- | -Adaptabilidade; | -Orientação para o serviço. | -Desenvolvimento dos outros; |
| | -Orientação | | -Catalisador de mudança; |

| | | |
|------------|---------------------|------------------------------------|
| confiança. | para a realização; | -Gestor de conflitos; |
| | -Iniciativa; | -Trabalho em equipa e colaboração. |
| | -Optimismo; | |
| | -Consciencialidade. | |

Fonte: Adptado de Ceitil, 2006.

Mayer e Salovey (1997) apresentam um quadro síntese com os pontos fortes e limitações dos modelos de competências e modelos mistos (ver tabela 3). O modelo de competências está centrado na aptidão do processamento de informação afectiva e o modelo misto num constructo diverso que envolve dimensões de personalidade, capacidades de compreensão, assimilação e gestão de emoções.

Os modelos mistos, especialmente o de Goleman, são alvo de maior popularidade, enquanto o modelo de competências recebe maior atenção nos meios académicos e científicos (Cunha et al., 2004).

Tabela 3 – Modelos de competências e misto – pontos fortes e limitações

| | Pontos Fortes | Limitações |
|-------------------------------|--|--|
| Modelo de competências | <ul style="list-style-type: none"> - Focaliza-se no modo como as emoções podem facilitar o pensamento e o comportamento adaptativo; - Baseia-se em competências, considera a IE como um tipo particular de atributos mentais, distintos dos traços e das disposições; - Tem sido alvo de validação empírica | <ul style="list-style-type: none"> - Ainda que seja empiricamente validado, o constructo é recente e carece de estudos relativos à sua validade preditiva; - Dada a sua parcimónia, e porque não inclui os resultados da IE, manifesta níveis de poder preditivo inferiores aos facultados pelos modelos mistos (mais amplos). |

Modelo misto

-Inclui uma grande multiplicidade de traços e denota um largo âmbito; - Alguns traços incorporados no modelo já estão 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.,

- Designa elevado poder preditivo de diversas variáveis relevantes para a vida dos indivíduos e o funcionamento das organizações. - construção dos laços interpessoais);

- É difícil discernir as fronteiras entre alguns traços.

Fonte: Cunha et al., 2004.

Instrumentos de medida da IE

Podemos identificar três instrumentos, como medidas principais: (A) *Emotional Quotient Inventor* (EQ-i) de Bar-On, (1997); (B) *Emotional Competence Inventory*, versão 2 (ECI-2) de Goleman (1995,1998), Boyatzis, Goleman e Rhee (1999); (C) o *Emotional Intelligence Questionnaire* (EIQ) DE Dulewicz e Higgs (1999, 2000) e o (D) *Emotional Inteligence Scale* (MSCEIT) de Mayer- Caruso-Salovey, (1999).

Estes quatro instrumentos integram-se em três tipos de métodos diferentes: (A) Testes de competências, (B) questionários de auto-relato/descrição e o (D) método dos informadores.

Segundo Salovey e colaboradores, (2002), a primeira bateria para aceder à IE conceptualizada como uma aptidão cognitiva foi a *Multifactor Emotional Intelligence Scale* (MEIS). Recentemente, Mayer, Salovey, Caruso e Sitareinos (2003)

desenvolveram a *Emotional Intelligence Scale* MSCEIT que surgiu após algumas críticas ao MEIS.

O MSCEIT enquadra-se no método dos testes de competências, em que o indivíduo é induzido a desempenhar diversas tarefas, entre as quais, resolução de problemas, que implicam uma resposta correcta, revelando o nível de IE. O MSCEIT tem 141 itens que determina quatro dimensões. A desvantagem deste método é a selecção das tarefas mais pertinentes que levam à resposta mais semelhante do conceito de IE.

Nos questionários de auto-descrição, como por exemplo o *Emotional Quotient Inventory* (EQ-i) de Bar-On, o indivíduo é convidado a auto-descrever-se mediante resposta a várias afirmações. A vantagem deste questionário é a facilidade na aplicação, no maior número de respostas e na acessibilidade de preço.

O 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 último modelo é o método dos informadores, como por exemplo *Emotional Competence Inventory*, versão 2 ECI-2, no qual é solicitado aos observadores que coloquem determinado indivíduo relativamente a algumas afirmações. Este método tem como vantagem a diminuição dos enviesamentos e como desvantagem o facto de ser apenas válida para comportamentos observáveis. Assim, coloca os comportamentos intrínsecos ao indivíduo de parte, como as capacidades mentais.

Este modelo de Goleman (1995, 1998); Boyatzis, Goleman e Rhee (1999) recorre a 72 itens agrupados por seis dimensões.

No seguinte quadro apresentam-se exemplos de três tipos de metodologias aplicadas na construção de algumas das medidas mais comuns de IE.

Tabela 4 – Sumário e comparação das características dos instrumentos de IE

| Metodologias | Medida de IE | Manual Técnico | Modelo Teórico | Dimensões e escala de IE | Nº Itens |
|---------------------------------|--|--------------------------------|---|--|---|
| Teste de Competências | Mayer-Salovey-Caruso <i>Emotional Intelligence Test</i> (MSCEIT) | Mayer, Salovey e Caruso (2002) | Salovey e Mayer (1990, 1997) | Percepção emocional; Facilitação emocional; Compreensão emocional; Gestão das emoções | 141 Itens |
| Método dos Informadores | <i>Emotional Competence Inventory</i> , versão 2 (ECI-2) | Sala (2002) | Goleman (1995, 1998); Boyatzis, Goleman e Rhee (1999) | Auto-consciência; Auto-gestão; Consciência social; Competências sociais | 72 Itens |
| Questionários de auto-descrição | <i>Emotional Quotient Inventory</i> (EQ-i) | Bar-On (2004) | Bar-On (1997) | Intrapessoal; Interpessoal; Adaptabilidade; Gestão do <i>Stress</i> ; Estado de espírito geral | 133 Itens (51 na versão reduzi da EQ-i) |

Fonte: Adaptado de McEnrue e Groves, 2006.

Em 2005, Rego e Fernandes, citado por Cunha e colaboradores (2006), desenvolveram e validaram um instrumento de medida da IE, misto, para a população

portuguesa, composto por seis dimensões: (A) Compreensão das emoções próprias; (B) auto-controlo perante as críticas; (C) auto-encorajamento, ou uso das emoções; (D) auto-controlo emocional, empatia; (E) compreensão das emoções e dos outros (Tabela 5).

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

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

De seguida, é apresentado e explicitado, num quadro, as cinco dimensões desenvolvidas por Rego e Fernandes (2005).

Tabela 5 – Dimensões do instrumento de IE desenvolvido por Rego e Fernandes (2005)

| Factor | Nº de Itens | Mede | Correspondência com outros modelos |
|----------------------------------|--------------------|--|--|
| Autocontrolo perante as críticas | 5 | -Atenção às emoções própria; -Sensibilidade às emoções dos outros; -Autocontrolo perante as críticas dos outros. | -Facilitação do pensamento (Tapia, 2001); -Percepção e expressão das emoções (Mayer & Salovey, 1997); -Autoconsciência (Boyatzis et al., 2000) |

| | | | |
|------------------------------------|---|---|--|
| Empatia | 4 | -Contágio emocional e a “sintonia” do indivíduo com as pessoas com quem se relaciona. | -Pericialmente com a regulação reflexiva das emoções (Tapia, 2001); -Percepção e expressão emocional (Salovey et al., 2002). |
| Compreensão das emoções próprias | 5 | -Grau em que o indivíduo compreende os seus sentimentos e emoções, assim como as suas causas. | -Percepção, avaliação e expressão das emoções (Tapia, 2001); -Avaliação das emoções próprias (Wong & Law, 2002); -Compreensão emocional (Mayer et al., 1997) |
| Auto-encorajamento | 3 | -Uso das emoções, a capacidade de um indivíduo se auto-motivar e encorajar. | -Regulação das emoções (Wong et al., 2002); -Aplicação do conhecimento emocional (Tapia 2001); -Autogestão (Boyatzis et al., 2000). |
| Compreensão das emoções dos outros | 3 | -Compreensão das emoções dos outros. | -Compreensão emocional (Mayer et al., 1997); -Avaliação das emoções dos outros (Wong et al., 2002) |

| | | | |
|------------------------|---|---|---|
| Autocontrolo emocional | 3 | -Grau em que é capaz de controlar as suas emoções em situações de forte carga emocional; -Capacidade para redireccionar e priorizar o pensamento com base em sentimentos e emoções associados. | -Utilização das emoções (Wong et al., 2002); -Utilização reflexiva das emoções (Tapia, 2001); -Gestão das emoções (Mayer et al., 1997). |
|------------------------|---|---|---|

Fonte: Adaptado de Rego e Fernandes, 2005.

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

Limitações apontadas ao conceito de IE

Quando se faz uma pesquisa pelo termo IE, muitos são os autores que têm tentado estudar e desenvolver o conceito e as diferentes abordagens. Contudo, o número de críticas é muito semelhante.

Uma primeira questão que prende a comunidade científica é o facto de ainda não se ter estudado se a IE é um factor inato, genético ou ambos. A crítica acerca da relação entre as emoções e a inteligência afirma que não se percebe até que ponto existe de facto nesta relação e qual a profundidade da mesma (Golsworthy, 2000; Hein, 2000).

As críticas ao termo IE reforçam sempre o facto de que a IE é um conceito pouco estudado, controverso, sem consenso e que apresenta diversos problemas relativos à medição (Zeidner et al., 2002).

Zeidner e colaboradores (2001a) sugerem que o conceito IE se está a expandir, por diversas áreas, rápido de mais, levando a um interesse popular, retórico e a afirmações sem substância.

A crítica, relativamente ao modelo de Goleman é “amarga”, afirmando que Goleman é pouco inovador nas suas investigações (Golsworthy, 2000; Hein, 2000). Apesar de positiva a popularização do conceito, Goleman sem possuir informação empírica que sustentasse a utilidade desse constructo para a previsão do desempenho, criou, no público, expectativas de que a IE seria a capacidade mais importante na explicação do sucesso no trabalho.

Zeidner e colaboradores (2002) referem mesmo 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, como um conceito incerto.

A crítica refere, relativamente à medição e quantificação das competências, facilitação emocional do pensamento e gestão emocional, 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, pode apenas aferi-las.

Resumo

Ao longo do capítulo percebe-se que não existe uma uniformização do constructo de IE, devido a uma divergência na forma como o mesmo é perspectivado (modelo de competências e modelo misto).

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, próprias e dos outros, e coloca o enfoque nas aptidões mentais. Goleman (1995, 1998), Bar-On (1997, 1999), Cooper & Sawaf (1997) 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 estes dois modelos focaliza-se não somente na definição do conceito, mas 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” (Mauthner, 2006, p.26).

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

Contudo, a IE parece ser um constructo 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.

Independentemente destas discrepâncias e críticas realizadas aos diversos modelos, podemos verificar que todos focalizam a sua preocupação no *Self* e no Outro, chegando mesmo a convergir em alguns componentes como a auto-consciência emocional, o auto-controlo emocional e a empatia (Bastos, 2008).

Os defensores do constructo da IE argumentam que esta pode ser utilizada de forma a explicar diversos fenómenos psicológicos e de gestão empresarial (Law, Wong & Song, 2004). Deste modo, 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).

Goleman (2004) verificou que a IE contribui para uma Liderança eficaz, pois evidencia factores, como o desenvolvimento de objectivos e metas comuns, a capacidade de gerar e manter entusiasmo, confiança nos outros, optimismo, cooperação e a capacidade de encorajar flexibilidade no processo de tomada de decisão e mudança (Goleman, 2004). De seguida, abordamos as variáveis liderança e desempenho.

Liderança

A liderança tem sido um dos termos mais utilizados em contexto organizacional. Contudo, não há definições consensuais de liderança (Cunha et al., 2006). Para Bass (1990) existem tantas definições de liderança como quantas as pessoas que tentam definir o conceito.

Em geral, as diferentes definições concebem a liderança como um papel, no qual o indivíduo tem a capacidade de influenciar os outros. Segundo Teixeira (1998), a liderança é um processo que consiste em influenciar os outros, de forma a conseguir que façam o que o líder quer que seja feito, isto é, a capacidade de influenciar um grupo e actuar no sentido de alcançar os objectivos do grupo.

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

Enquanto alguns autores associam o tema liderança a popularidade (Baukman, 2005) outros autores descrevem a liderança como as acções e comportamentos do líder que influenciam positivamente o desempenho (Baron & Greenberg, 1990).

Neste capítulo faz-se um resumo acerca da importância e principais diferenças da liderança na gestão e uma revisão da literatura, relativamente às principais abordagens e teorias da liderança, com enfoque na liderança transformacional e na liderança transaccional.

Liderança vs Gestão

Smith e colaboradores (1990) afirmam que vários são os estudiosos que diferenciam liderança de gestão, apesar de ambos os conceitos serem relacionados e

complementares, “não são claras as fronteiras entre liderança e gestão” (Cunha et al., 2006, p.397). Teixeira (1998) afirma que o sucesso de um gestor mede-se fundamentalmente pela sua capacidade em conseguir influenciar e encorajar os seus colaboradores a atingir elevados níveis de desempenho, tendo em conta as capacidades, recursos e tecnologias disponíveis.

Todavia, nem todos os líderes são gestores, do mesmo modo que nem todos os gestores são líderes. Em 1985, Bennis e Nanus defendem que gerir, consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar, enquanto liderar é exercer influência, guiar, orientar. “Os gestores são as pessoas que sabem o que devem fazer. Os líderes são as que sabem o que é necessário ser feito” (cit. por Cunha et al., 2006, p.333).

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

Kotter (1990) descreve esta diferença, referindo que a gestão promove a estabilidade e acciona caminho para a progressão da organização, enquanto a liderança pode ser vista como uma forma de promoção de mudanças necessárias. Para Kotter (1992a) “ninguém pode ser bom, simultaneamente, a liderar e a gerir. Para serem bem sucedidas, as organizações necessitam então de estimar os dois tipos de pessoas, assim combinando a forte liderança e forte gestão, usando uma para balancear a outra” (cit. Por Cunha et al., 2006, p.335). Na tabela 6 são apresentadas as principais diferenças entre gestão e liderança.

Tabela 6 – Principais diferenças entre gestão e liderança

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

Fonte: Cunha e colaboradores, 2006; Moreira e Lucena, 2005.

Abordagens da Liderança

Ao longo da literatura sobre liderança, é colocada várias vezes a questão: "O que torna um líder eficiente?". Os vários modelos e abordagens desenvolvidos ao longo

do tempo representam esforços para descrever como e porquê é que alguns líderes influenciam o desempenho dos outros. O modo como alguém influencia o outro, relaciona-se com características do comportamento humano e a razão pela qual as pessoas trabalham (Krugger, 1995; Hall, 1994).

Existem quatro abordagens principais que iremos rever de seguida: (A) Abordagem de traços e competências, (B) abordagens comportamentais, (C) abordagens contingênciais/situacionais e (D) abordagem da liderança carismática, liderança transformacional e transaccional. No final do capítulo encontram-se resumidas numa tabela.

Abordagem dos Traços e Competências

Segundo Cunha e colaboradores (2006) na década de 40, os primeiros estudos sobre esta abordagem, assentavam no princípio de que os “grandes homens” se diferenciavam dos não-líderes, através de traços físicos (estatura, aparência), características de personalidade (auto-estima, estabilidade emocional, auto-confiança, sensibilidade interpessoal) e aptidões/ habilidades específicas (inteligência, fluência verbal) (Bryman, 2004).

Contudo, a elevada valorização das características do líder leva à ideia de que não interessa a forma como os traços se co-relacionam nos indivíduos, mas sim a soma das características pessoais do líder.

Stogdill, em 1948, concluiu que os indivíduos não se tornam necessariamente líderes eficazes devido a possuírem determinados traços (Cunha et al., 2006). A liderança é uma relação que existe entre pessoas numa determinada situação social, e aquelas que são líderes numa situação, podem não o ser noutra situação (Avolio, 2007). Schein demonstrou, em 1980, que traços relacionados com sucesso em algumas situações se relacionavam com insucesso noutras.

Apesar da popularidade, esta abordagem foi praticamente abandonada pela dificuldade em demonstrar um padrão de sucesso relacionado com os traços e competências do líder (Bennis & Nanus, 1985).

Esta incapacidade levou ao aparecimento de novas abordagens, como é o caso das abordagens comportamentais.

Abordagens Comportamentais

As abordagens comportamentais remontam aos anos 50, período em que se verifica uma necessidade de vários autores em tentarem explicar os comportamentos que distinguem os líderes eficazes dos ineficazes (Cunha et al., 2006).

Ao contrário da abordagem anterior, a abordagem comportamental focaliza-se no comportamento do líder, e a liderança percebida deriva do comportamento deste, podendo ser aprendida e adquirida ao longo do tempo.

Os estudos desenvolvidos por Robert Bales et al., em 1954, na *Ohio State University* e por Kahn & Katz et al., (1954) na *University of Michigan* permitiram identificar duas grandes categorias de comportamento: (A) Orientação para a tarefa (grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e dos colaboradores, com vista o alcance dos objectivos); (B) e orientação para as pessoas/ relacionamento (grau em que o líder age de forma amistosa e apoiante, preocupando-se com os colaboradores e respectivo bem-estar).

Os resultados destes estudos foram inconsistentes tendo-se conseguido apenas demonstrar que os comportamentos considerados se relacionam positivamente com a satisfação dos colaboradores (Yukl, 1998).

Dentro desta abordagem surgem as “teorias universais” que presumem a existência de um melhor estilo de liderança para todas as situações.

A abordagem de Likert (1961, 1967) citado por Cunha e colaboradores (2006, p.348) é “emblemática, abordando 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”.

O modelo de Blake e Mouton (1964) consiste numa matriz bidireccional, isto é, cruza as orientações para as tarefas com as orientações para as pessoas e resultou

na identificação de cinco estilos essenciais (integrador, autocrático, intermédio, simpático, anémico, sendo o estilo integrador o mais eficaz) (Teixeira, 1998).

O modelo apresenta duas versões divergentes, na forma como se presumem que as duas orientações se relacionam, ou seja, a multiplicativa e a aditiva. Na versão multiplicativa, as duas orientações interagem, cada uma facilitando os efeitos da outra. Na versão aditiva, cada orientação tem efeitos independentes na eficácia da liderança: (A) A orientação para as pessoas resulta em maior satisfação, empenhamento dos colaboradores e suscita maior espírito de equipa; (B) a orientação para as tarefas origina melhor compreensão das exigências do papel, coordenação dos colaboradores e utilização mais eficiente dos recursos.

As abordagens comportamentais mostraram-se indutivas e com falhas de orientação teórica tendo havido problemas e limitações com as medidas uma vez que as escalas dedicadas apresentaram consistentemente problemas de validade. Os estudos também foram inconsistentes em demonstrar as diferenças comportamentais entre os líderes eficazes e não eficazes (House & Adytia, 1997).

Abordagens Contingenciais/Situacionais

Estas abordagens partem do princípio que o comportamento mais apropriado para o líder depende das situações ou circunstâncias concretas em que o líder se encontra (Teixeira, 1998).

Em 2005, House & Adytia referem que nenhum estilo de liderança é da mesma forma eficaz em todas as situações, sendo cada estilo de liderança dependente das circunstâncias. Deste modo, começa-se a dar importância à variável situação, ou seja, o meio ambiente passa a ser central nas organizações, tudo passa a ter um carácter relativo e decorrente das relações específicas entre a organização e o meio (Moreira & Lucena, 2005).

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

“A liderança é uma transacção contínua entre uma pessoa investida de posição de autoridade e o ambiente social. O modo como o estilo, a capacidade e o *background* do líder contribuem para o desempenho é fortemente contingente do controlo e da influência que a situação concita” (Fiedler, 1996 cit. por Cunha et al., 2006, p.287).

No quadro abaixo são apresentadas as quatro teorias principais que tentam explicar como o líder eficaz se adapta a diferentes situações (Tabela 7).

Tabela 7 – Principais teorias contingenciais

| Teorias | Enquadramento | Descrição | Críticas |
|--|--|--|--|
| Modelo Contingencial de Fiedler (1967) | Primeira teoria a especificar como variáveis situacionais interagem com a personalidade e comportamentos do líder. | A eficácia dos seguidores é o resultado da relação entre o estilo de liderança e três factores: -Relação líder-seguidor; -Estruturação da tarefa; -Posição de poder do líder. | -Resultados empíricos inconsistentes; -Interpretações do *LPC pouco claras; -Líderes com LPC moderado descurados; -Relação líder membro encarada como variável situacional. |

| | | | |
|--------|---|---|---|
| Teoria | <p>È o modelo mais sofisticado. Tem raiz na teoria motivacional das expectativas e refere-se a como o líder influencia as percepções dos seguidores em relação aos objectivos pessoais (trabalho e laços entre ambos). O líder eficaz é aquele que apoia os subordinados através de caminhos que conduzem a benefícios para os próprios e para a organização.</p> | <p>O Papel do líder é indicar os objectivos a serem atingidos e os pressupostos que devem ser mantidos no processo e como eliminar obstáculos pelo caminho. As pessoas esperam que os líderes as ajudem a atingir os objectivos através do caminho da gratificação. Líderes podem adoptar quatro estilos básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Directivo: Explica como e o que fazer. Define regras e horários. -Apoiante: Foca-se em estabelecer boas relações com seguidores e nas suas necessidades -Consulta os colaboradores e permite a sua participação na tomada de decisão -Orientação para êxito: Promove objectivos desafiantes e procura modos de alcançar melhorias e bons desempenhos. | <ul style="list-style-type: none"> -Deficiências conceptuais e metodológicas; -Assenta nas premissas de racionalidade da teoria das expectativas, mas não tem em conta aspectos como as emoções; -Assume o princípio do auto-interesse e desrespeita os CCOs; -As categorias de liderança são demasiado abrangentes; -Não considera situações de elevado <i>stress</i> e incerteza; -Não explícita os meios pelos quais o líder pode afectar variáveis moderadoras. |
|--------|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|--|
| Teoria dos Recursos Cognitivos de Fiedler & Garcia (1987) | <p>Teoria de interação: Indivíduo-situação. Defende que o desempenho do grupo é determinado pela interação entre experiência, inteligência do líder, <i>stress</i> interpessoal e natureza da tarefa. Conduziu a implicações importantes na selecção e recrutamento de líderes.</p> | <p>Comprovou que em situações de baixo <i>stress</i>, a inteligência se correlaciona positivamente com desempenho e a experiência negativamente. Em situações de elevado <i>stress</i> acontece o oposto. Assenta em três proposições básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inteligência do líder contribui para o desempenho quando o líder é directivo, a tarefa é complexa e os seguidores precisam de orientação; -Incerteza e <i>stress</i> interpessoal moderam relações entre inteligência e desempenho; -<i>Stress</i> percebido modera relações entre inteligência e desempenho. | <p>-Categoria excessivamente ampla de comportamentos;</p> <p>-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 <i>stress</i> por razões diferentes das apontadas.</p> |
|---|---|---|--|

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | Descreve os líderes como figurativos podendo substituir a influência do líder. Líderes passam a ter pouco impacto no comportamento dos seguidores. Existem quatro variáveis que podem ser substitutos de liderança: | |
| | Devido à existência de variáveis pessoais, organizacionais e da tarefa/cargo, a liderança hierárquica pode por vezes não ter qualquer impacto. | -Elevado nível de conhecimento e experiência dos subordinados; -Indiferença dos subordinados às recompensas; -Tarefas repetitivas e rotineiras; -Tarefas intrinsecamente atraentes e satisfatórias. | -Efeito dos substitutos podem variar com o tipo de organização; -Existem outros possíveis substitutos não contemplados; |
| Substitutos de Liderança & Kerr & Jermier (1978) | | | |

*LPC – *Least preferred coworker* (instrumento de medição)

Fonte: Baukman, (2005); Cunha et al., (2006); House e Adytia (1997); Mauthner (2006)

Tipos de Liderança

Liderança Carismática

Em 1947, Weber para descrever a forma como os colaboradores atribuíam qualidades extraordinárias (carisma) ao líder originou a teoria da liderança carismática (Yukl, 1947, cit. por Mauthner, 2006).

Esta forma de influência é baseada não na tradição, nem numa autoridade formal, mas nas percepções dos colaboradores, ocorrendo quando estes, perante situações de crise, detectam as qualidades excepcionais e a visão radical de algum indivíduo e se dispõem a segui-lo, por acreditarem na sua capacidade de vencer as crises (Cunha et al., 2004).

As teorias em torno do tema são numerosas, pois vários foram os autores que tentaram saber se o carisma resulta do atributo de alguns indivíduos, das situações ou da interacção de ambos.

Trice e Beyer (1986) definiram o carisma como resultante da interacção complexa de cinco factores: (A) Uma pessoa com extraordinário dom e qualidades numa crise social ou situação de desespero; (B) uma visão radical ou conjunto de ideias promissoras de uma solução para a crise; (C) um conjunto de seguidores atraídos pelo dom do líder e crentes no seu poder excepcional e visão radical; (D) a validação do dom extraordinário da pessoa e da visão radical através de sucessos retirados da gestão das crises percebidas.

House (1977) comporta quatro aspectos: (A) Traços do líder, (B) comportamentos do líder, (C) situações facilitadoras e (D) efeitos sobre os seguidores.

O tema liderança carismática é mencionado nos trabalhos desenvolvidos no âmbito da liderança transformacional, particularmente, com Bass (1985) quando sugere o carisma como um componente da liderança transformacional.

Liderança Transaccional e Transformacional

Em 1997, Hartog e colaboradores afirmam que o tema liderança, com grande importância no seio das ciências sociais, renasce com a distinção entre liderança transaccional e liderança transformacional.

Burns (1978) desenvolveu notoriamente estes dois conceitos. A liderança transaccional ou instrumental envolve a atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência. “O líder reconhece as necessidades e desejos dos colaboradores, clarificando-lhes como podem satisfazê-las em troca da execução das tarefas e do desempenho” (Cunha et al., 2004, p.309). A liderança transformacional ocorre quando

os líderes e os colaboradores se relacionam entre si de uma forma mútua que os conduz a níveis mais elevados de motivação e moralidade (Washington, 2006).

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

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

Bass (1985) aos estudos originais de Burns acrescenta três componentes de liderança transformacional: (A) Carisma, (B) estimulação intelectual e (C) consideração idealizada, e adicionou a (D) motivação individualizada (Bass & Avolio, 1990). Em 2003, substitui o termo carisma por influência idealizada (Barbuto & Burbach, 2006).

Para Burns (1978) tanto a liderança transformacional como a liderança transaccional encontram-se em pólos opostos de um contínuo, o que significa que se excluem mutuamente.

Os dois tipos de liderança são perspectivados por Bass (cit. por Cunha et al., 2004, p.310) como processos distintos, embora complementares, podendo o líder recorrer a ambos em diferentes situações, admitindo o seu uso complementar.

Bass admite que a liderança transformacional depende da liderança transaccional, mas não o inverso, a primeira pode ser considerada um caso especial de liderança transaccional, pois ambas estão relacionadas em atingir metas (Hartog et al., 1997).

Contudo, Bass (1999) admite que “A liderança transformacional incrementa a eficácia da transaccional, não a substituí” (cit. por Bass & Steidlmeier, 1998, p. 191).

A liderança transaccional abrange a atribuição de recompensas aos colaboradores em substituição da sua obediência, fruto do conhecimento por parte do líder e das necessidades e desejos dos seus colaboradores, clarificando-lhes como podem satisfazê-las em troca da execução das tarefas e do desempenho (Bass, 1999).

A liderança transformacional define-se a nível dos efeitos sobre os colaboradores, isto é, estes sentem confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder e

dispõem-se a praticar comportamentos extra-papel. Assim, o líder pode obter esses efeitos por três vias: (A) Tornando os colaboradores mais conscientes da importância dos objectivos da organização, (B) aconselhando-os a transcenderem os seus auto-interesses em função do grupo ou da organização; (C) activando as suas necessidades de mais necessidade.

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

A liderança transaccional é eficaz em períodos de evolução lenta e ambientes estáveis. A liderança transformacional aumenta a *performance* dos colaboradores, promove o desenvolvimento individual dos membros de um grupo ou organização, estabelece elevada confiança nos mesmos, e enfatiza a atenção nas questões fulcrais da organização, sendo a mais eficaz em períodos de fundação organizacional e de mudança.

No quadro seguinte (Tabela 8) apresentam-se os dois tipos de liderança (transaccional e transformacional), com diferentes componentes, anteriormente mencionadas no modelo de Bass.

Tabela 8 – Componentes da liderança transaccional e transformacional

| Tipos | Componentes | Explicação |
|------------------|------------------------------------|---|
| Transformacional | Influência Idealizada (carisma) | O líder adopta comportamentos (e.g, de respeito e elevação moral) que activam fortes emoções nos seguidores, suscitam a confiança e a identificação destes com ele, influenciam os seus ideais e os aspectos “maiores do que a vida”. |

| | | |
|------------------|--|---|
| Transformacional | Liderança Inspiracional | O líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, actua como um modelo de comportamentos, instila optimismo. |
| Transformacional | Estimulação Intelectual | O líder estimula nos seguidores a tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e imaginação. Ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores. Fomenta-lhes o pensamento inovador/criativo. Incita-os a questionarem as suas assunções. |
| | Consideração Individualizada | O líder atende às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes <i>feedback</i> , delega-lhes responsabilidades. |
| Transaccional | Recompensa Contingente | O líder clarifica para o seguidor o que este deve fazer para ser recompensado pelo esforço. |
| | Gestão por excepção activa | O líder monitoriza o desempenho dos seguidores e adopta acções correctivas se eles não alcançam os padrões estabelecidos. |
| | Gestão por excepção passiva | O líder aguarda que os problemas ocorram para que, então, sejam tomadas acções correctivas. |
| | Liderança <i>Laissez-faire</i> (não liderança) | O líder praticamente abstém-se de tentar influenciar os subordinados. |

Fonte: Construída a partir de Bass (1985, 1999); Yammarino e colaboradores (1993), citado por Cunha et al., (2006), p.310.

Segundo Avolio (1999) os líderes têm comportamentos que podem ser caracterizados como transformacionais, transaccionais e não transaccionais. No entanto, os líderes com maior eficácia manifestam mais frequentemente comportamentos transformacionais. Os líderes transformacionais são os que geram maiores níveis de satisfação nos seus seguidores.

Vários autores descrevem conceitos similares à liderança transformacional, como a liderança carismática, inspiracional ou visionária, assim é de grande interesse saber até que ponto a liderança transformacional e a liderança carismática são similares e compatíveis (Yukl, 1999).

House (1997, cit. por Kuhnert & Lewis, 1987) descreve os líderes carismáticos como “aqueles que são capazes de exercer um profundo e extraordinário efeito nos seguidores” a feitos excepcionais. Tanto os líderes transformacionais como os líderes carismáticos ganham influência pela demonstração de características pessoais importantes como a auto-confiança, auto-domínio, e a forte convicção em crenças morais sólidas (Avolio & Bass, 1999).

Todavia, os comportamentos chave dos líderes transformacionais incluem objectivos articulados, construção de imagem, demonstração de confiança e incremento motivacional.

Em 1991, Avolio e Bass substituem o termo carisma, quando aplicado no contexto de liderança transformacional, por influência idealizada. A influência idealizada aparece como uma influência sobre ideais. Este termo foi escolhido, porque carisma é muitas vezes associado a figuras públicas, um líder pode conduzir a desafios e dar sentido às acções dos outros através das palavras simples, *slogans*, símbolos e metáforas sem ser necessariamente carismático, e também porque este termo (carisma) inclui em si dimensões associadas à liderança transformacional como inspiração, estimulação intelectual e consideração individual (Bass, 1999).

Liderança Transcendental

Segundo Cunha e colaboradores (2006) considera a liderança transcendental uma forma externa de autenticidade transformacional, aonde os colaboradores estão motivados a identificarem-se com uma “causa” e a transcenderem os seus auto-interesses, seja em função dos colegas, organização ou sociedade, agindo de forma altruísta e transcendental, em resposta a um líder íntegro, empenhado e competente.

Os colaboradores tomam a iniciativa de pro-agir quando consideram que é importante para o líder e para a organização, adoptando comportamentos de cidadania organizacional, empenhamento, lealdade, procurando solucionar construtivamente os conflitos (Cardona, 2000; Sanders III et al., 2003, cit. por Cunha et al., 2006).

Instrumentos de medida da Liderança Transaccional e Transformacional

Bass (1985) desenvolveu o principal e mais reconhecido instrumento, o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), composto por comportamentos que vão desde a não liderança até à liderança transaccional e transformacional (Bass & Avolio, 1994).

O MLQ original resultou do produto de declarações de executivos, a quem foi pedido, que descrevessem atributos de líderes transaccionais e transformacionais. Assim, 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).

Os estudos demonstraram que testemunhos transformacionais poderiam ser classificados em quatro componentes interligados: (A) Influência idealizada (carisma); (B) motivação inspiracional; (C) estimulação intelectual e (D) consideração individualizada.

Os testemunhos transaccionais, em recompensa contingente; gestão por excepção activa, gestão por excepção passiva e o componente de não liderança (*laissez-faire*) (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993).

O MLQ, desde a sua versão original, já sofreu várias revisões e adaptações, tal como a renomeação do carisma, na subdivisão de influência idealizada atributo e influência idealizada comportamento, bem como, a divisão da gestão por excepção em activa e passiva (Avolio, Bass & Jung, 1999, cit. por Bastos, 2008, p.32).

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

O MLQ 5X *short* encontra-se traduzido em diversas línguas e tem aplicação em contexto cooperativo e académico e é constituído por uma gama completa de avaliação de comportamentos de liderança agrupados em liderança transformacional – influência idealizada (atributo); influência idealizada (comportamento); motivação inspiracional; estimulação intelectual e consideração individualizada; liderança transaccional – recompensa contingente e gestão por excepção activa; passivo/evitamento – gestão por excepção passiva e *laissez-faire*; resultados de liderança – esforço extra; eficácia e satisfação (Bastos, 2008, p.32).

Resumo

A liderança é um dos temas mais emblemáticos e estudados no seio das ciências sociais e do comportamento organizacional (Bastos, 2008, p.33).

Ao longo deste capítulo foram abordados os vários modelos de liderança, passando pelas interações líder/colaborador, dando-se especial ênfase à liderança transaccional e liderança transformacional.

Segundo Lowe, Kroek e Sivasubramaniam, (1996, cit. por Bastos, 2008, p.33) uma extensa pesquisa demonstra que os líderes com comportamentos de liderança positiva, como a estimulação intelectual, a consideração idealizada, motivação inspiracional e a influência idealizada obtêm uma melhor performance, esforço, satisfação e eficácia organizacional dos colaboradores.

A liderança transformacional estimula a autonomia e desempenha um papel importante na satisfação dos colaboradores, incentivando-os a irem além dos próprios

interesses. Assim, os líderes transformacionais estimulam, inspiram e fornecem apoio individualizado (Bass, 1999).

Nesta perspectiva, Goleman (1998) afirma que os líderes mais eficazes possuem maiores níveis de IE. Uma forte ligação entre liderança emocionalmente inteligente e a liderança positiva desenvolve traços como o optimismo, a autoconfiança, a compaixão, a IE, a lealdade e a honestidade (Tomabaugh, 2005, cit. por Barbuto & Burbach, 2006).

Líderes transformacionais processam múltiplos tipos de inteligência, tanto a nível social como emocional, essenciais à capacidade do líder inspirar, desenvolver, estimular intelectualmente e motivar os colaboradores (Bass, 1990).

Cunha e colaboradores (2006) citando George (2000) declara que os líderes com competências de IE podem desenvolver: (A) Um sentido colectivo dos objectivos/visão e do modo de alcançá-los; (B) inculcar nos colaboradores o conhecimento e o reconhecimento da importância das actividades de trabalho; (C) suscitar e manter o entusiasmo, a confiança, o optimismo e a cooperação; (D) encorajar a flexibilidade na tomada de decisão e na mudança; (E) estabelecer e manter uma expressiva identidade organizacional.

Desempenho

Abordagem geral

Ao longo do tempo, vários autores têm provado que o desempenho individual é um tema fulcral no âmbito do comportamento organizacional e na gestão dos recursos humanos (Hunter & Schmidt, 1996; Welbourne et al., 1998), sendo um conceito multidimensional, dinâmico e complexo, uma vez que mede para além dos resultados, comportamentos humanos.

O desempenho é a medida dos resultados individuais ou uma comparação entre as expectativas de desempenho e o desempenho real (Cunha et al., 2006). É o grau em que a pessoa ajuda a organização a atingir os seus objectivos (Motowidlo et al., 1997).

Katz (1964, cit. por Smith, Organ & Near, 1983) identificou três tipos de comportamentos base essenciais para o funcionamento de uma organização: (A) Os colaboradores devem ser induzidos a entrar e permanecer no sistema; (B) devem levar a cabo papéis específicos de forma confiável, cumprindo ou ultrapassando os *standards* de desempenho e (C) devem ser inovadores e espontâneos, para além do prescrito nos seus papéis, isto é, uma organização não deve depender apenas dos comportamentos acordados.

Qualquer tarefa deve ser executada através de uma infinidade de actos de cooperação, ajuda, sugestões, boa vontade e altruísmo, a este tipo de condutas denominam comportamentos de cidadania organizacional (CCO).

Segundo Roethlisberger e Dickson (1964, cit. por Bastos, 2008, p.35) os comportamentos de cidadania “englobam uma dimensão de funcionamento individual e de grupo a que designaram cooperação”, que difere de produtividade (eficiência).

A produtividade é a lógica dos factos, é o “grau em que os resultados se aproximam dos objectivos, a relação entre os resultados e os *inputs* necessários para alcançá-los” (Pritchard, 1992 cit. por Cunha et al., 2004, p.737), enquanto a cooperação se refere a actos que servem melhor o propósito da gestão, a manutenção do equilíbrio interno.

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

Desempenho Individual

O desempenho individual é aquilo que as pessoas fazem na realidade, no âmbito de uma função e que respondem a determinados padrões, podendo ser observável (Murphy & Cleveland, 1991).

Em 2004, Cunha e colaboradores (p. 737) definem a produtividade como sendo “mais do que a soma dos resultados individuais, estando relacionada, por exemplo, com o grau de coordenação no uso de recursos humanos ou com a disponibilidade dos recursos materiais e imateriais necessários para o processo produtivo”.

Motowidlo e colaboradores (1997) declaram que o desempenho individual pode ser definido como o grau em que o indivíduo contribui para que a organização alcance os objectivos. Destacam-se no desempenho duas componentes: Os comportamentos e os resultados. (A) Nos comportamentos integram-se condutas que podem ser avaliados como positivos ou negativos em relação à eficácia organizacional (obtenção ou não dos objectivos da organização). (B) Dentro dos resultados, apresentam-se as condições das pessoas ou coisas que são alteradas devido ao desempenho e, conseqüentemente, prejudicam ou facilitam o alcance dos objectivos.

Em 1992, Pritchard defende que o desempenho individual mede quão bem o indivíduo cumpre o seu papel, e como se comporta em relação às expectativas organizacionais.

Para Borman (1997) o desempenho subdivide-se em desempenho contextual, desempenho de tarefa e desempenho em termos de resultados.

Landy e Farr (1983) afirmam que o que torna difícil a definição de desempenho é ser um somatório de comportamentos variados.

Mensuração do desempenho

Medir o desempenho não é fácil, sendo necessário definir critérios e recorrer a diversas medidas para aceder à mensuração deste constructo o que, ao longo do tempo, tem gerado alguma controvérsia sobre o mesmo (Borman, 1992).

A mensuração do desempenho encontra-se em várias abordagens conceptuais e operacionais devendo as medidas obedecer a princípios de fidelidade, validade e especificidade. Devem também ser práticas, úteis, fornecer informação clara, promovidas de significado para quem avalia e é avaliado e relacionadas com os objectivos organizacionais (Landy & Farr, 1983).

Segundo Mauthner (2006, p.45) pode-se fazer a distinção entre medidas de julgamento e não julgamento de inúmeras formas para medir o desempenho. 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).

Pode-se medir o desempenho de diferentes formas, através de escalas gráficas, formulários de classificação, escalas de escolha forçada, *checklists* de incidentes críticos, escalas de observação de comportamentos, escalas de frequência de comportamentos.

Sendo um conceito multidimensional, alguns autores defendem que se deve restringir o conceito, enquanto outros autores defendem que devem ser avaliados vários factores, podendo factores externos como a diminuição da atenção com o tempo, e factores intrapessoais de quem avalia (experiência e capacidade) interferir na qualidade das medições (Borman, 1992, cit. por Mauthner, 2006, p.45).

Desempenho de tarefa

O desempenho de tarefa refere-se à eficácia com que os indivíduos desempenham as actividades técnicas ou de fornecimento de produtos ou serviços. Pode-

se definir o desempenho de tarefa 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 cit. por Rego, 2000b, p.165).

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

A- O desempenho de tarefa tem diferenças significativas entre funções, já as actividades que caracterizam o desempenho contextual são geralmente consistentes;

B- As actividades inerentes ao desempenho de tarefa são facilmente identificáveis e prescritas ao contrário das actividades de domínio contextual;

C- Os constructos preditores do desempenho contextual e de tarefa são diferentes; o desempenho de tarefa relaciona-se com variáveis cognitivas e o desempenho contextual relaciona-se mais com variáveis de personalidade (Beatty, Murphy & Cleveland, 2001; Borman & Van Scotter, 1994). Aspectos como a personalidade se relacionam com o desempenho contextual e aspectos como anos de experiência se relacionam com desempenho de tarefa tendo provado a diferença entre os constructos desempenho contextual e desempenho de tarefa (Bott et al., 2003).

Em suma, as actividades de tarefa respeitam ao núcleo técnico, variam de cargo para cargo e têm maior probabilidade de serem formalmente prescritas e esperadas “desempenho no papel” enquanto as actividades contextuais apoiam o ambiente organizacional, social e psicológico em que o núcleo técnico funciona, são comuns a vários tipos de cargos e têm menos probabilidade de serem formalmente prescritas ou esperadas, e correspondem em grande medida, aos comportamentos de cidadania (Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Hatrup et al., 1998).

As categorias comportamentais que integram este constructo inserem-se na tabela 9.

Tabela 9 – As dimensões contextuais e de tarefa do desempenho

| Domínios de desempenho | Categorias/Tipos | Exemplos/Dimensões |
|-------------------------------|---|---|
| Desempenho de tarefa | Actividades que contribuem directamente para o núcleo técnico. | - Vender mercadorias na loja; - Operar a máquina na fábrica. |
| Desempenho de tarefa | Apoio ao núcleo técnico (prestação de serviços e manutenção do núcleo técnico). | - Planeamento; - Recrutamento e selecção de pessoal; - Supervisão. |
| | Persistência com entusiasmo e esforço-extra quando necessário para executar com sucesso as próprias tarefas. | - Esforço-extra no exercício do cargo; - Perseverança e conscienciosidade. |
| Desempenho contextual | Voluntariado para levar a cabo tarefas que não fazem, formalmente, parte do próprio cargo. Ajuda e cooperação com os outros. | - Sugestões construtivas; - Auto-desenvolvimento; - Tomada de iniciativa. - 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, p.166

HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

Neste estudo, vamos analisar quatro hipóteses, que testam a associação das variáveis IE e desempenho dos colaboradores, desempenho dos colaboradores e liderança transformacional, auto-percepcionada, pelas chefias, a IE dos colaboradores e a liderança transaccional, auto-percepcionada pelas chefias e a IE sem associação ao género sexual.

Para a Hipótese 1 verificamos se existe uma relação positiva entre a IE e o desempenho dos colaboradores. Para este estudo, verifica-se a importância de distinguir desempenho de papel de desempenho extra-papel (CCO).

Segundo Côté e colaboradores (2006) a probabilidade de uma pessoa emocionalmente inteligente ter melhor desempenho no trabalho é maior do que de uma com baixa IE. Os resultados obtidos nos seus estudos indicaram uma correlação positiva e significativa entre o desempenho e a IE.

Goleman (1998, cit. por Cavazotte, 2006, p.17) demonstra nos seus estudos que a IE chega a ser duas vezes mais importante do que as capacidades técnicas, em pessoas com altos níveis de desempenho, independentemente do nível que ocupam na empresa.

Segundo estudos de Hunter & Schmidt (1986) a correlação entre o desempenho e a inteligência emocional chega a 70%. Wong e Law (2002) concluíram que quanto maior são os níveis de IE, melhor é o desempenho.

Na hipótese 2 testamos se existe uma associação positiva entre o desempenho do colaborador e o estilo de liderança transformacional (auto-percepcionado).

A liderança comanda o desempenho em todo o tipo de organizações (Goleman, Boyatzis, McKee, 2003). McColl-Kennedy e Anderson (2002) afirmam que uma gestão baseada na liderança transformacional influencia, de forma positiva no optimismo dos subordinados. Existe uma relação entre o estilo de liderança (auto-percepcionado) e o desempenho dos colaboradores.

Num estudo realizado por Waldman, Bass & Einestein (1987), o desempenho dos colaboradores é superior quando os líderes se consideravam mais transformacionais.

Em 20 estudos, Bass (1998) confirmou que a liderança transformacional se encontrava relacionada com a eficácia dos líderes.

Roberts (1980) considerou a importância organizacional dos líderes de topo, sugerindo que estes deveriam ser líderes transformacionais. Esta hipótese também é comprovada por Bass (1985), que afirma ser mais fácil encontrar líderes transformacionais nos níveis organizacionais de topo.

A média da satisfação dos subordinados com os líderes classificados como mais transformacionais é superior à média da satisfação dos subordinados com os líderes classificados como mais transaccionais, (Caetano, 2007) e consequentemente pode levar a um maior ou menor desempenho.

Para Goleman (1998) o líder tem que ser capaz de exprimir uma visão dos novos objectivos da organização. Mesmo que os objectivos sejam utópicos, a entrega a esses objectivos, pode ser emocionalmente satisfatória em si mesma. Estimular as emoções das pessoas desta forma e levá-las à procura dos objectivos confere ao líder uma poderosa força de mudança. Os estudos mostram que este tipo de liderança produz maiores esforços e melhor desempenho dos subordinados, tornando o trabalho dos colaboradores mais eficiente.

Na hipótese 3 verificamos se existe uma associação positiva entre a liderança transaccional (auto-percebido) e a IE dos colaboradores.

As pessoas prestam maior atenção aos líderes e têm tendência para os imitar.

Uma liderança brutal, arrogante ou arbitrária desmoraliza um grupo (Goleman, 1998). Birgitta Wistrand (citado por Goleman, 1998) usa o termo “incontinência emocional” para a passagem de emoções negativas de cima para baixo., isto é, com as emoções negativas, o líder absorve a energia das outras pessoas, tornando-as ansiosas, deprimidas ou irritadas.

Por outro lado, os líderes bem sucedidos exibem um elevado nível de energia positiva que se propaga. Quanto maior for a disposição de um líder, mais positivos, prestáveis e cooperativos são os membros do grupo.

Finalmente, na hipótese 4 afirmamos que não existem diferenças significativas na IE dos colaboradores face ao seu género sexual.

Segundo os estudos de Vieira et al., (2008) e Rodrigues (2004) não existem diferenças significativas entre o género sexual dos colaboradores com os seus níveis de IE.

Goleman (p.15, 1998) afirma que “as mulheres não são mais espertas que os homens no capítulo da inteligência emocional nem os homens são superiores às mulheres”.

Os homens e mulheres, enquanto grupo, tendem a apresentar um perfil comum de pontos fortes e fracos, específico do sexo a que pertencem. As mulheres, em média, têm maior percepção das emoções, mostram mais empatia e são competentes nas relações interpessoais. Os homens apresentam maior autoconfiança e optimismo, adaptam-se com maior facilidade e suportam melhor o *stress*.

MÉTODO

Neste capítulo, é dado a conhecer pormenorizadamente a caracterização da organização aonde foi recolhida a amostra, os participantes que contribuíram para a realização do estudo, o *design*, instrumento e o procedimento utilizado.

Caracterização da organização

O presente estudo foi realizado num hotel, empresa familiar, que está implementada desde a década de 60, em Fátima. O objectivo do Hotel é proporcionar momentos de tranquilidade e conforto, com um serviço de excelência para os seus clientes.

O hotel está dividido em dez departamentos: Bar, conferências, cozinha, direcção, limpezas/lavandaria, loja/galerias, quartos, recepção, restaurante e segurança.

Participantes

Participaram no estudo 73 indivíduos, 65 colaboradores e oito chefias. Cada chefia respondeu aos questionários relativos à auto-percepção de liderança e ao desempenho de cada colaborador. Os colaboradores responderam, cada um, ao questionário de inteligência emocional.

O método de amostragem utilizado foi não probabilístico ou não aleatório, isto é, amostragem por conveniência. 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; Maroco, 2007).

É amostragem por conveniência, pois os dados foram recolhidos apenas numa empresa, tendo como vantagem um melhor controlo de quaisquer efeitos devidos a variáveis macro.

Dos 65 colaboradores que participaram no estudo, 36 são do género feminino (55%) e 29 são do género masculino (45%), sendo os 8 participantes designados de chefias, 5 do sexo masculino (63%) e 3 do sexo feminino (37%), como se apresenta na Figura 1

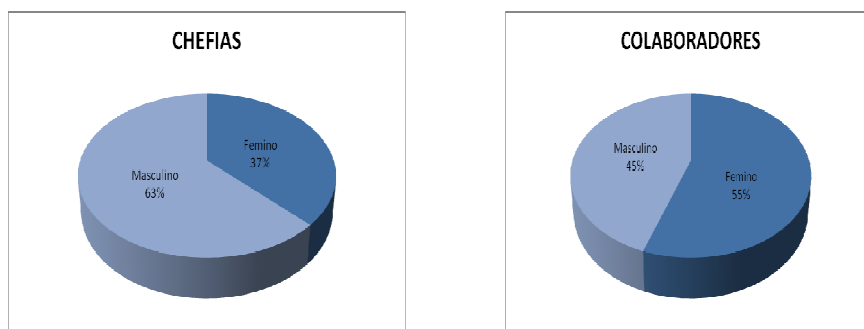


Figura 1-Distribuição dos colaboradores e chefias segundo o género

Cada participante foi também questionado acerca da idade, meses de serviço no hotel, anos de experiência e habilitações literárias. As categorias de habilitações literárias foram criadas tentando abarcar as mais comuns (4ª classe, 9ºano, 12º ano licenciatura e outros).

Relativamente à idade, os indivíduos indicaram a sua idade exacta, tendo posteriormente sido criadas oito classes etárias, após inspecção visual à distribuição dos valores, tendo como critério um intervalo de cinco anos.

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

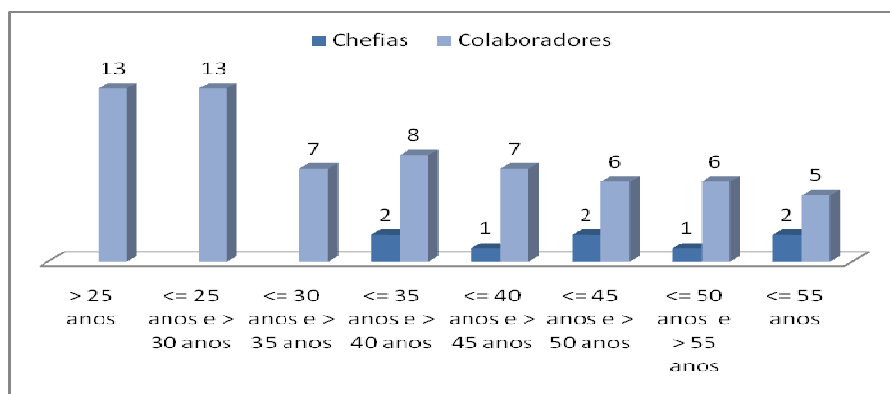


Figura 2- Distribuição dos colaboradores e chefias de acordo com as classes etárias

De acordo com os dados, apresentados no gráfico apresentar relativo aos colaboradores, verificou-se que as faixas etárias com maior frequência foram os

intervalos: menor que 25 anos e maior ou igual que 25 anos e menor que 30 anos. Ambos os intervalos tiveram 20% de frequência.

De igual modo, as chefias apresentam maior frequência em três faixas etárias: maior ou igual que 35 anos e menor que 40; maior ou igual que 45 anos e menor que 50 anos e igual ou maior que 50 anos. As três classes etárias tiveram uma taxa de 25%.

Quanto à escolaridade, tanto os colaboradores como as chefias distribuíram-se pelas cinco categorias inicialmente criadas – desde a 4ª classe, 9º ano, 12º anos, licenciatura e outros, de acordo com a Figura 3.

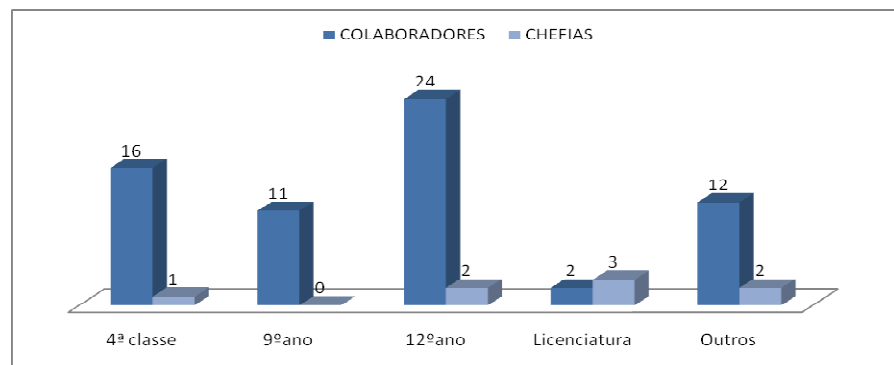


Figura 3-Distribuição dos participantes (Chefias e colaboradores) de acordo com o nível de escolaridade

Como se pode verificar na Figura 3 a maioria dos colaboradores possuem sobretudo o 12º ano (37%). Pelo contrário, no grupo das chefias 38% dos participantes são detentores da licenciatura. Na tabela seguinte, apresentamos a distribuição dos colaboradores em termos de antiguidade no hotel.

Tabela 10 -Distribuição dos colaboradores em termos de antiguidade no hotel

| Anos de trabalho no hotel - Colaboradores | | |
|--|------------|-------------|
| | Frequência | Porcentagem |
| Menor que 3 anos | 19 | 29,2 |
| Maior ou igual que 3 anos e menor que 7 anos | 25 | 38,5 |
| Maior ou igual que 7 anos e menor que 11 anos | 10 | 15,4 |
| Maior ou igual que 11 e menor que 16 anos | 5 | 7,7 |
| Maior ou igual que 16 e menor que 20 anos | 1 | 1,5 |
| Maior ou igual que 20 anos | 5 | 7,7 |
| Total | 65 | 100,0 |

Da análise da Tabela 10 observamos que o grupo dos colaboradores a antiguidade no hotel é bastante heterogenia. Contudo, a grande maioria está no hotel no intervalo entre maior ou igual que 3 anos e menor que 7 anos.

Tabela 11 - Distribuição das chefias em termos de antiguidade no hotel

| Anos de trabalho no hotel - Chefias | | |
|---|------------|-------------|
| | Frequência | Porcentagem |
| Maior ou igual que 3 anos e menor que 7 anos | 1 | 1,5 |
| Maior ou igual que 7 anos e menor que 11 anos | 1 | 1,5 |
| Maior ou igual que 20 anos | 6 | 9,2 |
| Total | 8 | 12,3 |
| Missing | 57 | 87,7 |
| Total | 65 | 100,0 |

No grupo das chefias verifica-se uma grande homogeneidade, sobretudo entre maior ou igual que vinte anos de trabalho no hotel. O mesmo procedimento foi efectuado para caracterizar ambos os grupos relativamente à sua antiguidade na função (Tabela 12 e Tabela 13).

Tabela 12 – Distribuição dos colaboradores (experiência na função)

| Anos de experiência na área | | |
|---|-------------------|--------------------|
| | Frequência | Percentagem |
| Menor que 3 anos | 5 | 7,7 |
| Maior ou igual que 3 anos e menor que 7 anos | 26 | 40,0 |
| Maior ou igual que 7 anos e menor que 11 anos | 14 | 21,5 |
| Maior ou igual que 11 e menor que 16 anos | 7 | 10,8 |
| Maior ou igual que 16 e menor que 20 anos | 1 | 1,5 |
| Maior ou igual que 20 anos | 12 | 18,5 |
| Total | 65 | 100,0 |

Tal como sucedeu para os anos de pertença à organização, o tempo de experiência na função dos colaboradores apresenta uma predominância que vai de maior ou igual que 3 anos e menor que 7 anos.

Tabela 13 – Distribuição das chefias (experiência na função)

| Anos de experiência na área | | |
|--|------------|-------------|
| | Frequência | Porcentagem |
| Menor que 3 anos | 1 | 1,5 |
| Maior ou igual que 3 anos e menor que 7 anos | 1 | 1,5 |
| Maior ou igual que 11 e menor que 16 anos | 1 | 1,5 |
| Maior ou igual que 16 e menor que 20 anos | 1 | 1,5 |
| Maior ou igual que 20 anos | 4 | 6,2 |
| Total | 8 | 12,3 |
| Missing | 57 | 87,7 |
| Total | 65 | 100,0 |

Como se pode verificar na Tabela 13, o grupo das chefias apresenta uma experiência na função com maior frequência com mais de 20 anos.

No que concerne à função, a distribuição dos colaboradores encontra-se de acordo com as carreiras profissionais a que pertencem, tendo sido identificadas 16 funções.

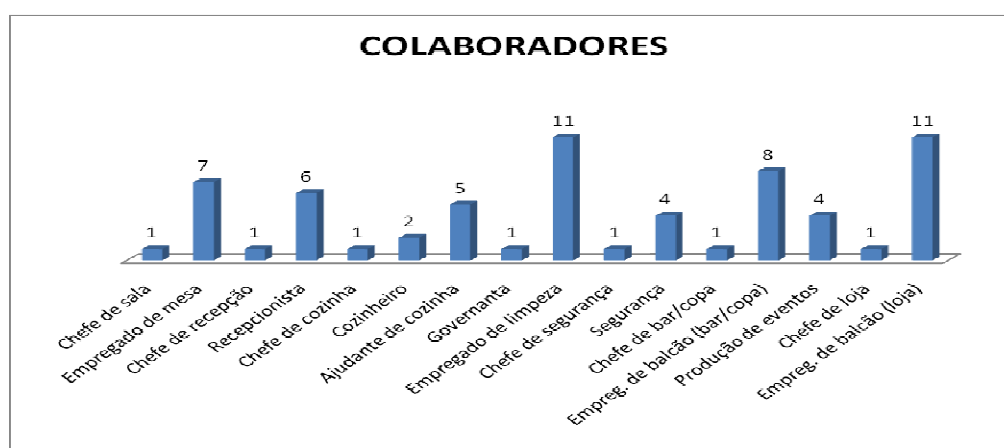


Figura 4 – Distribuição dos colaboradores por função

Tal como se pode constatar as funções de empregado de limpeza e empregado de balcão (loja) são as funções que apresentam maior frequência na amostra.

O mesmo procedimento foi adoptado para caracterizar o grupo das chefias, estando os valores expressos na Figura 5.

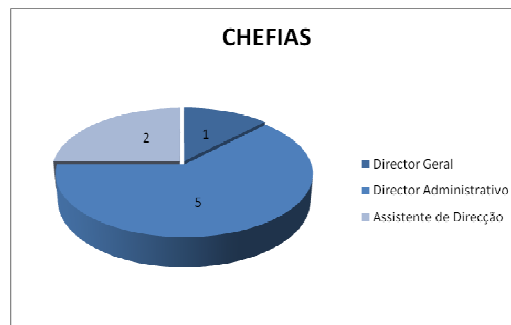


Figura 5 – Distribuição das chefias segundo as funções

Verifica-se assim que a função com maior representatividade é a de director administrativo, a qual representa 63% da amostra.

Delineamento do estudo

Este estudo é correlacional porque pretende explorar as relações (associação) existentes entre a IE, a liderança transformacional/transaccional e o desempenho contextual e resultados.

Em 2006, Sampieri, Collado e Lúcio afirmaram que o plano correlacional é caracterizado devido ao facto de o investigador não manipular qualquer variável e todas as variáveis serem recolhidas no mesmo momento.

Num estudo deste tipo, não só se manipulam variáveis e se recolhem simultaneamente os dados sobre todas elas, como é impossível estabelecer uma ordem casual entre as variáveis que se estão a considerar, como sucede no plano experimental.

Recorrendo à tipologia Campbell e Stanley (1996 cit. por D'Oliveira, 2002) nos estudos correlacionais são pesquisadas relações entre as variáveis em estudo.

Instrumentos

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

Deste modo, para o estudo da IE foi utilizada a escala de Rego e Fernandes (2005) para a liderança, transaccional e transformacional, o MLQ 5X *short* (Bass e Avolio, 2000) e para o desempenho contextual utilizou-se a escala de comportamentos de cidadania organizacional usada por MacKenzie, Podsakoff e Fetter (1993) “*Organizational Citizenship Behavior*”.

Inteligência Emocional

De forma a medir a IE foi utilizado a escala desenvolvida por Rego e Fernandes (2005) devidamente validada para a população portuguesa, que permite avaliar 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.

O questionário é constituído por 23 itens, numa escala de 1 a 7, o qual, segundo o autor, apresenta boas propriedades psicométricas.

Rego e Fernandes (2005) afirmam que o modelo factorial aplicado demonstra uma consistência interna muito satisfatória, e que as diversas dimensões se correlacionam entre si. Outro aspecto importante é que as dimensões factoriais obtidas podem ser identificadas na literatura, e o seu conteúdo constar nas quatro dimensões presentes no modelo de competências de Mayer e Salovey.

Relativamente às medidas de consistência interna neste estudo a fiabilidade da IE (tabela 14) tem um *Alpha de Cronbach* de 0,418. A Tabela da Fiabilidade encontra-se em anexo.

Tabela 14 – Tabela de Fiabilidade do IE

| Fiabilidade da IE | |
|--------------------------|-----------------|
| <i>Alpha de Cronbach</i> | Número de Itens |
| ,418 | 23 |

Liderança

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

Segundo Bass e Avolio (2002) o MLQ 5X *short* apresenta uma forte validade e fidelidade, sendo um forte preditor de *performance* a diferentes níveis de organização e em diferentes culturas nacionais. Este instrumento foi adaptado à realidade portuguesa por Bastos (2008).

Em relação às medidas de consistência interna, neste estudo, a Liderança Transformacional tem 0,831 (tabela 15) e a Liderança Transaccional tem 0,561 (tabela 16). A Tabela da Fiabilidade encontra-se nos anexos.

Tabela 15 – Fiabilidade da Liderança Transformacional

| Fiabilidade da Liderança Transformacional | |
|--|-----------------|
| <i>Alpha de Cronbach</i> | Número de Itens |
| ,831 | 20 |

Tabela 16- Fiabilidade da Liderança Transaccional

| Fiabilidade da Liderança Transaccional | |
|---|-----------------|
| <i>Alpha de Cronbach</i> | Número de Itens |
| ,561 | 8 |

Desempenho

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 utilizada por MacKenzie, Podsakoff e Fetter (1991) adaptado para a realidade portuguesa por Mauthner (2006).

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

Relativamente à consistência interna da escala verificamos, neste estudo, um *Alpha Cronbach* de 0,243 (tabela 17). Contudo, existe a tabela de Fiabilidade em anexo.

Tabela 17 – Fiabilidade do Desempenho

| Fiabilidade do Desempenho | |
|----------------------------------|-----------------|
| <i>Alpha de Cronbach</i> | Número de Itens |
| ,243 | 15 |

Procedimento

O procedimento na recolha de dados foi negociado entre a direcção e o investigador, visando a optimização de recursos e a redução máxima do tempo despendido pelos participantes.

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.

A aplicação dos questionários foi feita presencialmente para cada um dos departamentos, anteriormente citados, numa sala cedida pelo Hotel, obtendo um total de 65 questionários dos colaboradores e oito questionários das chefias.

A cada chefia foi solicitado que procedessem ao auto-preenchimento dos questionários relativos ao Desempenho e à Liderança, auto-percepcionada. Aos colaboradores foi solicitado o auto-preenchimento do questionário de IE.

O preenchimento das medidas de desempenho foi realizado pelas chefias tendo-se avisado que cada uma deveria preencher no máximo cinco questionários por dia, de forma a evitar erros devido ao cansaço.

Ambas as versões, chefia e colaborador, foram acompanhadas por uma introdução explicativa da natureza do estudo e da importância da participação de todos os estudos. Foi ainda transmitida a ideia de que os itens eram de resposta rápida e instintiva. Cada questionário seguiu com uma folha explicativa sobre o seu preenchimento.

De modo a garantir a confidencialidade dos dados, foi atribuído a cada colaborador um código número, cuja descodificação apenas o investigador tinha acesso, bem como, a recolha de dados foi efectuada de forma desfasada entre os *timings* de preenchimento relativamente à chefia, isto é, a recolha junto dos colaboradores, foi feita previamente à das chefias. Os questionários foram entregues, após preenchidos, num envelope fechado, para evitar problemas relativamente à confidencialidade dos dados.

Cada chefia não preencheu mais do que cinco questionários por dia, para evitar o erro de variância comum.

Em geral, não existiram dúvidas em relação ao que foi pedido, mas houve alguma relutância relativamente à resposta sobre os dados de desempenho contextual e desempenho de resultados em que se perguntava: O nome do trabalhador e “Em média, na sua opinião, qual a percentagem com que este trabalhador pode contribuir para o Hotel?”.

A recolha de dados teve o seu início em Abril de 2010, terminando na segunda semana de Maio de 2010. Toda a recolha dos dados foi efectuada no acto da solicitação de preenchimento e entregue directamente ao investigador.

O tratamento estatístico foi realizado com recurso ao SPSS, versão 18, cedida pelo ISPA.

RESULTADOS

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

Salientamos o facto de os dados referentes às qualidades métricas dos questionários, nomeadamente a análise factorial referente à estrutura interna, já estarem aferidos à realidade portuguesa (e.g. Mauthner, 2006; Bastos, 2008). Deste modo não tendo sido analisado.

Assim, neste capítulo são apresentadas as estatísticas descritivas das 3 variáveis, em estudo e testadas as quatro hipóteses em estudo através das técnicas estatísticas da correlação e *t-student*.

Por motivos de adequabilidade ao estudo foi necessário verificar se os dados introduzidos estavam correctos. Após a verificação da base de dados, passamos para o estudo das hipóteses.

Estatísticas Descritivas

Nas seguintes tabelas são apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis IE, Liderança (Transformacional e Transaccional) e Desempenho.

Tabela 18 – Estatística Descritiva da IE

| Estatística Descritiva - IE | |
|------------------------------------|------------------------|
| | Inteligência Emocional |
| Média | 111,2308 |
| Desvio de Padrão | 7,56176 |
| Simetria | -,468 |
| Erro padrão da Simetria | ,297 |
| Curtose | ,293 |
| Erro padrão da Curtose | ,586 |
| Mínimo | 90,00 |
| Máximo | 127,00 |

Tabela 19 – Estatística Descritiva dos estilos de Liderança: Transformacional e Transaccional

| Estatística Descritiva da Liderança Transformacional e Transaccional | | |
|---|----------------------------|-------------------------|
| | Liderança Transformacional | Liderança Transaccional |
| Média | 116,7500 | 44,7500 |
| Desvio de Padrão | 7,26538 | 4,74342 |
| Simetria | 1,984 | ,282 |
| Erro padrão da Simetria | ,752 | ,752 |
| Curtose | 3,919 | ,922 |
| Erro padrão da Curtose | 1,481 | 1,481 |
| Mínimo | 112,00 | 37,00 |
| Máximo | 133,00 | 53,00 |

Tabela 20 – Estatística Descritiva da Variável Desempenho

| Estatística Descritiva do Desempenho | |
|---|------------|
| | Desempenho |
| Média | 78,4000 |
| Desvio de Padrão | 4,01482 |
| Simetria | ,183 |
| Erro de Padrão da Simetria | ,297 |
| Curtose | 1,154 |
| Erro de Padrão da Curtose | ,586 |
| Mínimo | 67,00 |
| Máximo | 89,00 |

Estudo das Hipóteses do estudo

Com o presente trabalho pretende-se estudar quatro hipóteses, tendo sido utilizado para o efeito a técnica da correlação.

O cálculo do coeficiente de correlação é a estatística que permite avaliar a magnitude e a direcção da associação ou correlação existente entre duas variáveis, mas

não permite qualquer tipo de assunção de funcionalidade entre ambas (Maroco & Bispo, 2005). Isto é, o coeficiente de correlação serve para avaliar o grau de associação entre duas variáveis.

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

Assim, analisaremos as correlações existentes para cada uma das hipóteses.

Hipótese 1: Existe uma relação positiva entre a IE e o desempenho dos colaboradores.

Tabela 21 – Relação entre as variáveis IE e desempenho

| Correlação entre IE e Desempenho | | | |
|----------------------------------|---------------------|----------|------------------|
| | | IE Geral | Desempenho Geral |
| IE Geral | Pearson Correlation | 1 | ,097 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,441 |
| | N | 65 | 65 |
| Desempenho Geral | Pearson Correlation | ,097 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,441 | |
| | N | 65 | 65 |

Para o tratamento da hipótese foi utilizado o estudo da correlação através do coeficiente Pearson. Deste modo, a correlação obtida é ($R=0,097$; $p=0,441$).

Neste caso, o valor da correlação é praticamente nulo e como tal não existe associação entre as variáveis.

Hipótese 2: Existe uma relação positiva entre o desempenho do colaborador e o estilo de liderança transformacional (auto-percecionado).

Tabela 22 - Relação entre as variáveis Liderança Transformacional e Desempenho

| Correlação entre Liderança Transformacional e Desempenho | | | |
|--|---------------------|----------------------------|------------------|
| | | Liderança Transformacional | Desempenho Geral |
| Liderança Transformacional | Pearson Correlation | 1 | ,205 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,626 |
| | N | 8 | 8 |
| Desempenho Geral | Pearson Correlation | ,205 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,626 | |
| | N | 8 | 8 |

É de salientar que é (N=8) porque foi calculado um valor médio do desempenho dos candidatos pertencentes a cada chefia.

O tratamento desta hipótese passou pelo estudo da correlação, através do coeficiente de correlação de Pearson entre a média da variável desempenho e a variável liderança transformacional das chefias (auto-percepcionada). O valor da correlação obtido ($R=0,205$; $p=0,626$). Existe uma correlação positiva, mas não é significativa.

Hipótese 3: Existe uma associação positiva entre a liderança transaccional (auto-percepcionado) e a IE dos colaboradores.

Tabela 23 – Relação entre a Liderança Transaccional e a IE

| | | Liderança Transaccional | | IE |
|-------------------------|---------------------|-------------------------|--|------|
| Liderança Transaccional | Pearson Correlation | 1 | | ,263 |
| | Sig. (2-tailed) | | | ,529 |
| | N | 8 | | 8 |
| IE | Pearson Correlation | ,263 | | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,529 | | |
| | N | 8 | | 8 |

Para o tratamento desta hipótese foi efectuada a análise de correlação de Pearson (R) entre a variável IE – colaboradores e a variável liderança transaccional, auto-percepcionada, pelas chefias. O valor da correlação obtido é ($R=0,263$; $p=529$).

Hipótese 4: Não existem diferenças significativas na IE dos colaboradores face ao seu género sexual.

Tabela 24 – Estatística Descritiva

| Estatística Descritiva da IE e género sexual | | | | |
|--|-----------|------------------|-------------|----------------|
| Sexo | | | Estatística | Padrão de Erro |
| IE Geral | Masculino | Média | 110,8621 | 1,34798 |
| | | Mediana | 112,0000 | |
| | | Desvio de Padrão | 7,25910 | |
| | | Mínimo | 94,00 | |
| | | Máximo | 121,00 | |
| | | Simetria | -,821 | ,434 |
| | Curtose | ,205 | ,845 | |
| | Feminino | Média | 111,5278 | 1,31444 |

| | | |
|------------------|----------|------|
| Mediana | 111,5000 | |
| Desvio de Padrão | 7,88665 | |
| Mínimo | 90,00 | |
| Máximo | 127,00 | |
| Simetria | -,288 | ,393 |
| Curtose | ,435 | ,768 |

Tabela 25 – Teste *T-Student*

| Teste para Amostras Independentes | | | |
|--|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| | | IE Geral | |
| | | Variâncias iguais assumidas | Variâncias iguais não assumidas |
| Teste de Levene para equilíbrio das variâncias | F | ,153 | |
| | Sig. | ,697 | |
| T-test para equilíbrio das médias | t | -,350 | -,354 |
| | df | 63 | 61,837 |
| | Sig. (2-tailed) | ,727 | ,725 |
| | Diferença na média | -,66571 | -,66571 |
| | Diferença no Desvio de Padrão | 1,89988 | 1,88277 |

Considerou-se pertinente verificar se não existem diferenças ao nível de IE entre o género sexual. Para isso, procedemos a uma comparação das médias para amostras independentes.

Para que possamos dar cumprimento à utilização de testes paramétricos é necessária a verificação simultânea das condições, de normalidade das variáveis e a homogeneidade das variâncias populacionais (tabela 24).

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

Tal como se pode verificar na Tabela 25, as variâncias populacionais são homogéneas ($F= 0,153, p=0,697$).

Dando continuidade à análise procedeu-se à comparação da Inteligência Emocional face ao género sexual dos colaboradores (Tabela 25) verificando que não existem diferenças significativas entre os dois grupos ($t_{63}=-0,350, p=0,727$).

DISCUSSÃO

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

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

Tivemos por objectivo verificar como se relaciona a variável IE, para o grupo dos colaboradores, com a variável desempenho. Os resultados não foram consonantes com o esperado (Hipótese 1).

Outro objectivo consistiu em analisar a relação da variável Liderança Transformacional (auto-percepcionada) das chefias, com o desempenho dos colaboradores. Os resultados obtidos não se mostraram consistentes com as expectativas desenvolvidas na literatura (Hipótese 2).

Podemos também afirmar que o objectivo de estabelecer uma relação entre a variável Liderança Transaccional, auto-percepcionada pelas chefias e a variável IE dos colaboradores (Hipótese 3) não foi confirmado.

A Hipótese 4 testava a relação entre IE não diferir de género sexual foi confirmada.

Apresentamos seguidamente uma reflexão sobre cada um destes objectivos agrupados segundo a relação entre a variável IE e o desempenho, entre a Liderança Transformacional e o desempenho, a Liderança Transaccional e a IE e entre a variável IE e o género sexual.

Inteligência Emocional e Desempenho

Um dos objectivos deste trabalho propunham avaliar a relação entre IE e o desempenho. No presente estudo não foi possível confirmar a relação da IE com o desempenho dos colaboradores, 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; Van Rooy & Viswervaran, 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 o desempenho.

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

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

No que respeita a questões culturais nacionais salienta-se o facto da quase inexistência de estudos que relacionem IE e desempenho em Portugal. Pelo que, serão necessários mais estudos 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, na área da hotelaria.

Como foi mencionado anteriormente questões de instrumentação também não são de excluir como possibilidade para os resultados encontrados. A IE é um conceito controverso, alguns autores defendem que a mensuração deste constructo deve ser realizada sem ser por auto-relato e que não é fácil os testes existentes discriminarem correctamente o nível de IE (Daus & Askkanesy, 2003). Existem ainda autores (e.g. Landy, 2005) que se insurgem contra a mensuração da IE para associação com o desempenho, e outros que defendem que a percepção de IE não se pode relacionar 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 enviesamentos devido a fenómenos de desejabilidade social, também devem ser ponderados.

Liderança Transformacional e o Desempenho

O objectivo da hipótese 2 do presente estudo era avaliar a relação entre Liderança Transformacional e o desempenho. Analisando os resultados verifica-se que só se obteve uma correlação fraca. Contudo, não se verificou uma relação significativa entre a Liderança transformacional e o desempenho. Assim, não confirmamos a nossa hipótese.

A literatura apresenta resultados com uma relação positiva entre o estilo de liderança transformacional ao incentivo do desempenho (Pillai, Schriesheim & Williams, 1999, cit. Por Boerner et al., 2007).

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 liderança transformacional deveria resultar em empregados mais devotos e mais comprometidos com a organização pelo que seria de esperar correlações significativas entre liderança transformacional e desempenho.

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

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

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

A análise do clima organizacional é essencial no contexto de diagnóstico do estado da organização, a imagem da organização é criada a partir dos juízos de valor

feitos pelos colaboradores, de acordo com os seus próprios quadros de referência, inclusive pelo seu posicionamento na organização.

Tal como afirma Mosse e colaboradores (2006) o *focus* de regulação dos colaboradores influencia o seu comportamento e desempenho, variando de acordo com o contexto. Assim, os factores contextuais podem elevar ou diminuir o desempenho dos colaboradores (Praine e Organ, 2000).

Liderança Transaccional e Inteligência Emocional

Num dos objectivos deste trabalho propusemo-nos a avaliar a relação entre a IE dos colaboradores com a Liderança Transaccional, auto-percepcionada, pelas chefias.

Para esta hipótese não foi possível confirmar a nossa hipótese, pois não se verificaram correlações estatisticamente significativas entre as variáveis.

Os resultados obtidos para a relação IE dos colaboradores, com liderança transaccional não são consistentes com a literatura. Os estudos apontam uma associação entre a IE dos colaboradores e a liderança transaccional das chefias (Goleman, 1998).

Birgitta Wistrand (citado por Goleman, 1998) usa o termo “incontinência emocional” para a passagem de emoções negativas de cima para baixo., isto é, com as emoções negativas, o líder absorve a energia das outras pessoas, tornando-as ansiosas, deprimidas ou irritadas.

Por outro lado, os líderes com sucesso exibem um elevado nível de energia positiva que se propaga. Quanto maior for a disposição de um líder, mais positivos, prestáveis e cooperativos são os membros do grupo.

Contudo, há que salientar um aspecto importante, o contexto onde decorreu o estudo, onde as chefias respondem consoante a sua auto-percepção que têm de si próprios enquanto líderes e estilo de liderança adoptado.

Inteligência Emocional e o género sexual

Na quarta hipótese verificamos que não existem diferenças significativas no nível de IE entre o género masculino e feminino, o que também já tinha sido verificado noutros estudos (e.g; Goleman,1998; Rodrigues, 2004, Vieira et al., 2008). Podemos afirmar que se confirma a hipótese em estudo.

Contudo, outros estudos efectuados com a variável IE e género sexual, demonstram que as mulheres têm valores mais elevados de IE do que os homens (e.g. Mayer, Caruso & Salovey, 1999; Mayer & Geher, 1996 cit. Por Mandell e Pherwani, 2003), os valores obtidos foram contrários e não significativos.

CONCLUSÃO

Este trabalho destinou-se a explorar as relações existentes no grupo das chefias e dos colaboradores, entre a IE, Liderança e Desempenho dos colaboradores.

O presente estudo contribuiu para a teoria desenvolvida sobre os temas, nomeadamente, para a relação entre a IE dos colaboradores e o estilo de Liderança Transformacional e Transaccional, à qual não tem sido devotada a devida atenção na literatura. Bem como, a tentativa de estabelecimento de relação entre a IE dos colaboradores e a variáveis como a liderança e desempenho, sendo a literatura muito pouca nesta área.

No entanto, os resultados devem ser analisados com cautela e considerando eventuais variações culturais que possam condicionar as relações estudadas.

E sobretudo, contribuiu com um estudo para a área hoteleira, onde tradicionalmente poucos investigadores actuam.

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

No que respeita às limitações, temos a salientar neste estudo o aspecto das escalas de auto-aplicação poderem gerar fenómenos de desejabilidade social nas respostas, bem como, dificultar a tarefa do investigador, no sentido de dificuldades sentidas no preenchimento e interpretação das questões.

A escala de respostas utilizada foi entre 1 “não se aplica rigorosamente nada a mim” e 7 “aplica-se completamente a mim” gera alguns erros de interpretação.

Devemos salientar um aspecto importante, o contexto onde decorreu o estudo foi numa empresa familiar e a maior parte dos colaboradores têm um baixo nível de escolaridade.

A escala de Liderança deveria ter sido aplicada aos colaboradores (hetero-avaliação) e a escala de IE às chefias para pudermos fazer uma análise mais profunda – 360º - sobre um tema complexo de estudar. Contudo, o facto, do desempenho ter sido

avaliado pelo supervisor e não em auto-relato elimina algumas das limitações já evidenciadas noutros estudos das auto-avaliações de desempenho.

Para finalizar, outra limitação prende-se com o facto de alguns dos trabalhadores colaborarem apenas no verão, em *part-time*, não tendo tido oportunidade de participarem no estudo.

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

Sugere-se também, que em estudos futuros, variáveis como experiência profissional, habilitações académicas sejam incluídas nas análises e uma amostra maior.

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

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alferes, V. (1997). *Investigação Científica em Psicologia: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Avolio, B. (2007). Promoting more Integrative Strategies for Leadership Theory – building. *American Psychologist*, 62 (1), 25-33.
- Avolio, B. & Bass, B. (1999). Re-examining the components of Transformational and Transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, 441-462.
- Barbuto, J. & Burbach, M. (2006). The Emotional Intelligence of Transformational leaders: A Field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*, 146 (1), 51-64.
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bass, B. (1997). Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52 (2), 130-139.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D. & Berson, Y. (2003). Predicting unit Performance by assessing and Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bastos, C. (2008). *Inteligência Emocional, Liderança e Desempenho-Qual a relação?- Um Caso na Administração Pública Local* (Dissertação de Mestrado). Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Bateman, T. & Organ, D. (1983), Job Satisfaction and the good soldier: The Relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of Management Journal*. 26 (4), 587-595.

Boerner, S., Eisenbeiss, S. & Griesser, D. (2007). Follower behaviour and organizational performance: The impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (3), 15-26.

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* (252-265). São Paulo: ARTmed Editora

Brown, F. & Moshavi, D. (2005). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: a potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 867-871.

Butler, C. & Chinowsky, P. (2006). Emotional Intelligence and Leadership behavior in construction executives. *Journal of management in engineering*, 119-125.

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

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

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

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

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

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

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

Gardner, H. (1998). *A multiplicity of intelligences. Scientific American Presents*, 15240223.

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

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

Goleman, D. (1998). *Trabalhar com Inteligência Emocional*, (1ª Ed.) Lisboa: Temas e Debates.

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

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

Grub III, W. & McDaniel, M. (2007). The Fakability of Bar-On's Emotional Quotient Inventory Short form: Catch me if you can. *Human Performance*, 20 (1), 43-59.

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

Heinitz, K., Liepmann, D. & Felfe, J. (2005). Examining the factor structure of the MLQ: Recommendation for a reduced set of factors. *European Journal of Psychological Assessment*, 21 (3), 182-190.

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

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

Howell, J. & Avolio, B. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated – Business – Unit Performance. *Journal of applied Psychology*, 78 (6), 891-902.

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

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

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

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

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

Lynch, P., Eisenberg, R. & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of applied psychology*, 84 (4), 467-483.

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

Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationships between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. *Journal of business and psychology*, 17 (3), 387-404.

Marques, C. (1994). O Individualismo: Do senso comum à Dimensão Cultural. *Análise Psicológica*, 1 (12), 5-13.

Maroco, J. & Bispo, R. (2005). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*, 2ª Ed. Lisboa: Climepsi Editores.

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS*, 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Mauthner, E. (2006). *Inteligência Emocional, percepções de liderança e desempenho. Algo a acrescentar?* (Dissertação de Mestrado). Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

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

Mayer, J., Salovey, P. & Caruso, D. (2004). Emotional Intelligence: Theory, findings and implications. *Psychological inquiry*, 15 (3), 197-215.

McEnrue, M. & Groves, K. (2006). Choosing among tests of emotional intelligence: What is the evidence? *Human Resource Development Quarterly*, 17 (1), 9-42.

Moreira, V. & Lucena, E (2005). Liderança: Uma investigação bibliográfica. *XXII SIMPEP*

Moss, S., Ritossa, D. & Ngu, S. (2006). The effect of follower regulatory and extraversion on leadership behavior: The role of emotional intelligence. *Journal of individual differences*, 27 (2), 93-107.

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.

Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School effectiveness and school improvement*, 17 (2), 145-177.

Organ, D. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48 (4).

Paine, J. & Organ, D. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: some preliminary conceptual and empirical observations. *Human resource management*, 10 (1).

Pestana, M. & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS*, 4ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Podsakoff, P.M., Mackenzie, B. & MMoorman, H. (1990). Transformational leaders behaviours and their effects on followers trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviours. *Leadership Quarterly*, 1: 107-142.

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

Ramalho, L. (2005). *Quando os constructos psicológicos não escapam ao método científico: Adaptação do inventário de quociente de inteligência emocional de Bar-On (1997)* (Monografia de Licenciatura). Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Rego, A. & Fernandes, C. (2005). Inteligência Emocional: desarrollo y validación de un instrumento de medida. *Revista interamericana de psicologia*, 39 (1), 23-38.

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

Rego, A. (2001). Comportamentos de cidadania organizacional – uma visão descritiva e um olhar crítico. *Conferência proferida no Instituto Superior de Psicologia Aplicada*.

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

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

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

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.

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

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

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

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

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

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4ª Ed.) Englewood Cliffs: Prentice Hall.

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

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.

ANEXOS

ANEXO A
Questionários IE, Liderança e Desempenho

O questionário é constituído por 3 páginas e 2 grupos de respostas.

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

Por cada item só pode dar uma resposta.

Obrigada.

Eu, enquanto chefia:

| | |
|-------------------|---|
| Dados biográficos | Neste primeiro grupo é pedida informação pessoal, necessária para posterior comparação estatística entre grupos |
|-------------------|---|

Género Sexual: Masculino

Feminino

Idade: ____anos

Há quanto tempo trabalha neste hotel? ____anos

Anos de experiência como chefia: ____ anos

Função que desempenha no hotel: _____

| | |
|--------------|--|
| 4ªclasse | |
| 9ºano | |
| 12ºano | |
| Licenciatura | |
| Outro: | |

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

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

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-------|-----------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------|
| Nunca | Raramente | Poucas vezes | Algumas vezes | Várias vezes | Muitas vezes | Sempre |

| | |
|--|---------------|
| 1.Forneço assistência aos outros em troca dos seus esforços | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2.Reexamino suposições críticas questionando se são apropriadas | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3.Falho em interferir em problemas até ao momento em que eles se tornam sérios | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4.Evito envolver-me quando surgem assuntos importantes | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5.Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6.Estou ausente quando necessitam de mim | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7.Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8.Falo de forma optimista sobre o futuro | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9.Causo orgulho nos outros por estarem associados a mim | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10.Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11.Espero as coisas darem erradas para começar a agir | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 12.Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser feito | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 13.Especifico a importância de se ter um forte senso de propósito | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 14.Invisto o meu tempo ensinado e treinando | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 15.Deixo claro o que cada um pode esperar e receber, quando as metas de performance são alcançadas | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 16.Demonstro acreditar firmemente que “se não está quebrado, não se conserta” | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 17.Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 18.Trato os outros como indivíduos, ao invés de tratá-los apenas como membros de um grupo | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 19.Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 20.Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim | 1 2 3 4 5 6 7 |

| | |
|---|---------------|
| 21. Concentro a minha total atenção ao lidar com erros, reclamações e falhas | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 22. Levo em linha de conta as consequências éticas e morais das decisões | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 23. Mantenho-me a par de todos os erros | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 24. Demonstro senso de poder e confiança | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 25. Articulo a visão positiva e motivadora a respeito do futuro | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 26. Dirijo a minha atenção para as falhas a fim de atingir os padrões esperados | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 27. Evito tomar decisões | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 28. Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 29. Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 30. Ajudo os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 31. Sugiro novas alternativas e maneiras de realizar e completar as actividades | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 32. Demoro para responder a questões urgentes | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 33. Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 34. Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 35. Expresso confiança de que as metas serão alcançadas | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 36. Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 37. Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 38. Faço com que os outros façam mais do que o esperado | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 39. Sou capaz de representar o meu grupo perante níveis hierárquicos superiores | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 40. Trabalho com os outros de maneira satisfatória | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 41. Elevo o desejo dos outros de obter sucesso | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 42. Foco a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados | 1 2 3 4 5 6 7 |

| | |
|---|---------------|
| 43.Sou eficaz em atender as necessidades da organização | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 44.Estímulo a vontade dos outros em tentar com maior afinco | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 45.Lidero um grupo que é eficiente | 1 2 3 4 5 6 7 |

O questionário é constituído por 2 páginas e 2 grupos de respostas.

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

Por cada item só pode dar uma resposta.

Obrigada.

Eu, enquanto chefia:

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

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

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

| | |
|-----------------------|--|
| Desempenho contextual | Neste grupo deverá pensar no trabalhador e depois responder de acordo com as instruções específicas de cada questão. |
|-----------------------|--|

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-------|-----------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------|
| Nunca | Raramente | Poucas vezes | Algumas vezes | Várias vezes | Muitas vezes | Sempre |

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

Nome do Trabalhador: _____

1.Mantém-se actualizado com os desenvolvimentos no hotel 1 2 3 4 5 6 7

2.Encarrega-se de funções que não lhe são requeridas, mas que contribuem de forma positiva para a imagem do hotel 1 2 3 4 5 6 7

| | |
|--|---------------|
| 3. Tem a coragem de expressar as suas crenças no que é melhor para o hotel mesmo que isso signifique ser repreendido | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Dispende muito tempo a queixar-se de questões triviais | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Tende a fazer os problemas maiores do que são na realidade | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Foca-se sempre no que está errado na sua situação em vez de ver o lado positivo da mesma | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. Ajuda a orientar novos colegas mesmo que isso não lhe seja pedido | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. Estará disposto a ajudar ou a dar uma mão aos que estão à sua volta | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9. Disponibiliza-se a ceder do seu tempo para ajudar outras pessoas | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10. Segue de forma consciente os regulamentos e procedimentos do hotel | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11. Entrega mais cedo do que lhe é pedido <i>budgets</i> , relatórios de despesas, etc. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 12. Responde prontamente aos telefonemas, mensagens e pedidos de informações | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 13. É um dos meus melhores trabalhadores | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 14. Considerando todas as coisas esta pessoa destaca-se das outras | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 15. Considerando todas as coisas esta pessoa desempenha a sua função da forma como eu gosto de ver a função a ser desempenhada | 1 2 3 4 5 6 7 |

| | |
|--|---|
| Avaliação do desempenho em termos de resultados do colaborador | Neste grupo deverá pensar no trabalhador e depois responder à seguinte questão: |
|--|---|

Em média, na sua opinião, qual a percentagem com que este trabalhador pode contribuir para o Hotel? _____

O questionário é constituído por 3 páginas e 2 grupos de respostas.

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

Por cada item só pode dar uma resposta.

Obrigada.

Eu, enquanto colaborador:

| | |
|-------------------|---|
| Dados biográficos | Neste primeiro grupo é pedida informação pessoal, necessária para posterior comparação estatística entre grupos |
|-------------------|---|

Género Sexual: Masculino

Feminino

Nome

Empresa

Departamento

Idade

| | |
|--------------|--|
| 4ª classe | |
| 9º ano | |
| 12º ano | |
| Licenciatura | |
| Outro: | |

Qual a área do seu curso:

Qual a sua função?

Há quanto tempo trabalha no hotel?

Quantos anos de experiência tem?

| | |
|------------------------|--|
| Inteligência Emocional | Neste grupo deverá pensar na sua actividade diária e depois responder de acordo com as instruções específicas a cada questão |
|------------------------|--|

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

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|-----------------------|------------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Não se aplica rigorosamente nada a mim | De uma forma geral, não se aplica a mim | Aplica-se pouco a mim | Aplica-se alguma coisa a mim | Aplica-se muito a mim | Aplica-se bastante a mim | Aplica-se completamente a mim |

1. Compreendo bem os meus sentimentos e emoções 1 2 3 4 5 6 7
2. Não lido bem com as críticas que me fazem 1 2 3 4 5 6 7
3. Quando algum amigo meu ganha um prémio, sinto-me feliz por ele 1 2 3 4 5 6 7
4. Reajo com calma quando estou sob tensão 1 2 3 4 5 6 7
5. Sou indiferente à felicidade dos outros 1 2 3 4 5 6 7
6. Consigo permanecer calmo mesmo quando os outros ficam zangados 1 2 3 4 5 6 7
7. Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio 1 2 3 4 5 6 7
8. Quando sou derrotado num jogo, perco o controlo 1 2 3 4 5 6 7
9. Vivo os problemas dos meus amigos como se fossem os meus 1 2 3 4 5 6 7
10. Compreendo as causas das minhas emoções 1 2 3 4 5 6 7
11. Empenho-me em compreender os pontos de vista das outras pessoas 1 2 3 4 5 6 7

| | |
|---|---------------|
| 12.Sou realmente capaz de controlar as minhas próprias emoções | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 13.Tenho dificuldade em conversar com as pessoas que não partilham pontos de vista idênticos aos meus | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 14.Normalmente encorajo-me a mim próprio para dar o meu melhor | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 15.Fico irritado quando me criticam, mesmo sabendo que as outras pessoas têm razão | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 16.De uma forma geral tenho consciência dos meus sentimentos | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 17.Procuro compreender os sentimentos da pessoa que estou a ouvir | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 18.Consigo compreender as emoções e sentimentos dos meus amigos vendo os seus comportamentos | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 19.Dou o melhor de mim para alcançar os objectivos que me propus | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 20.Quando estou triste, sei quais são os motivos | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 21.É difícil para mim aceitar uma crítica | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 22.De uma forma geral costumo estabelecer objectivos para mim | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 23.Sei bem o que sinto | 1 2 3 4 5 6 7 |

ANEXOS B
Dimensões dos questionários

Escala da Liderança – MLQ 5X-Short

| | Liderança | Itens |
|----------------------------|---------------------------------------|-------------|
| Liderança Transformacional | Influência Idealizada (atributo) | 9;17;20;24 |
| | Influência Idealizada (comportamento) | 5;13;22;33 |
| | Motivação Inspiracional | 8;12;25;35 |
| | Estimulação Intelectual | 2;7;29;31 |
| | Consideração Individualizada | 14;18;28;30 |
| Liderança Transaccional | Recompensa Contingente | 1;10;15;34 |
| | Gestão por excepção activa | 42;21;23;26 |
| Passivo/Evitamento | Gestão por excepção passiva | 3;11;16;19 |
| | Laissez-Faire | 4;6;27;32 |
| Resultados de Liderança | Resultados de Liderança | Itens |
| | Esforço | 38;41;44 |
| | Eficácia | 36;39;43;45 |
| | Satisfação | 37;40 |

Escala Desempenho Contextual

| Dimensões | Itens | Exemplo |
|----------------|-------|--|
| Virtude Cívica | 1;2;3 | “Mantém-se actualizado com os desenvolvimentos..” |
| Desportivismo | 4;5;6 | “Despende muito tempo a queixar-se de questões triviais..” |

| | | |
|-------------------|---------|---|
| Altruísmo | 7;8;9 | “Ajuda a orientar novos colegas mesmo que isso não seja pedido..” |
| Conscienciosidade | 0;11;12 | “Responde pontualmente aos telefonemas, mensagens...” |
| Avaliação Global | 3;14;15 | “Considerando todas as coisas, esta pessoa destaca-se..” |

Escala da Inteligência Emocional (Original)

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

Fiabilidades

Escala IE

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--|
| Compreensão das emoções próprias | 106,1231 | 50,453 | ,411 | ,355 |
| Autocontrolo perante as críticas | 107,5846 | 58,497 | -,151 | ,461 |
| Empatia | 104,7846 | 53,890 | ,143 | ,401 |
| Autocontrolo emocional | 106,6000 | 50,369 | ,213 | ,380 |
| Empatia | 109,0462 | 66,482 | -,450 | ,548 |
| Autocontrolo emocional | 106,6923 | 49,748 | ,272 | ,367 |
| Empatia | 105,0000 | 46,125 | ,593 | ,300 |
| Autocontrolo perante as críticas | 109,1077 | 57,160 | -,119 | ,479 |
| Empatia | 106,1385 | 50,777 | ,256 | ,374 |
| Compreensão das emoções próprias | 105,8462 | 48,007 | ,435 | ,333 |
| Compreensão das emoções dos outros | 105,2615 | 46,759 | ,582 | ,308 |
| Autocontrolo emocional | 106,7077 | 52,898 | ,280 | ,382 |
| Autocontrolo perante as críticas | 108,4462 | 61,407 | -,273 | ,503 |
| Auto-encorajamento | 105,1077 | 51,566 | ,280 | ,374 |
| Autocontrolo perante as críticas | 108,1538 | 60,976 | -,282 | ,481 |
| Compreensão das emoções próprias | 105,9385 | 54,371 | ,132 | ,404 |
| Compreensão das emoções dos outros | 104,9692 | 52,280 | ,288 | ,378 |
| Compreensão das emoções dos outros | 106,4154 | 53,497 | ,225 | ,390 |
| Auto-encorajamento | 104,6769 | 58,097 | -,128 | ,440 |
| Compreensão das emoções próprias | 105,3231 | 53,222 | ,228 | ,389 |
| Autocontrolo perante as críticas | 108,0462 | 58,420 | -,148 | ,464 |
| Auto-encorajamento | 105,4308 | 51,968 | ,261 | ,379 |
| Compreensão das emoções próprias | 105,6769 | 48,160 | ,418 | ,336 |

Escala da Liderança Transaccional

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--|
| Liderança Transaccional- Recompensa Contingente | 38,5000 | 23,143 | -,168 | ,614 |
| Liderança Transaccional- Recompensa Contingente | 41,1250 | 10,696 | ,420 | ,506 |
| Liderança Transaccional- Recompensa Contingente | 39,5000 | 20,571 | ,408 | ,529 |
| Liderança Transaccional- Gestão por Excepção Activa | 38,7500 | 18,786 | ,480 | ,490 |
| Liderança Transaccional- Gestão por Excepção Activa | 39,2500 | 14,214 | ,473 | ,437 |
| Liderança Transaccional- Gestão por Excepção Activa | 39,2500 | 18,786 | ,480 | ,490 |
| Liderança Transaccional- Recompensa Contingente | 38,3750 | 23,125 | -,165 | ,616 |
| Liderança Transaccional- Gestão por Excepção Activa | 38,5000 | 17,143 | ,500 | ,459 |

Escala da Liderança Transformacional

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--|
| Liderança Transformacional- Estimulação Intelectual | 110,8750 | 53,268 | -,095 | ,844 |
| Liderança Transformacional- Influência Idealizada (Comportamento) | 110,8750 | 44,411 | ,690 | ,808 |
| Liderança Transformacional- Estimulação Intelectual | 110,7500 | 52,786 | ,000 | ,833 |
| Liderança Transformacional- Motivação Inspiracional | 111,1250 | 46,125 | ,604 | ,814 |
| Liderança Transformacional- Influência Idealizada (Atributo) | 113,7500 | 36,500 | ,836 | ,792 |
| Liderança Transformacional- Motivação Inspiracional | 110,8750 | 46,125 | ,718 | ,811 |

| | | | | |
|---|----------|--------|-------|------|
| Liderança Transformacional- Influência Idealizada (Comportamento) | 110,7500 | 52,786 | ,000 | ,833 |
| Liderança Transformacional- Consideração Individualizada | 112,2500 | 44,214 | ,627 | ,811 |
| Liderança Transformacional- Influência Idealizada (Atributo) | 110,1250 | 51,839 | ,091 | ,835 |
| Liderança Transformacional- Consideração Individualizada | 110,7500 | 47,357 | ,467 | ,821 |
| Liderança Transformacional- Influência Idealizada (Atributo) | 110,3750 | 48,268 | ,591 | ,819 |
| Liderança Transformacional- Influência Idealizada (Comportamento) | 109,8750 | 51,554 | ,218 | ,831 |
| Liderança Transformacional- Influência Idealizada (Atributo) | 110,5000 | 46,000 | ,655 | ,812 |
| Liderança Transformacional- Motivação Inspiracional | 111,2500 | 49,929 | ,214 | ,833 |
| Liderança Transformacional- Consideração Individualizada | 110,7500 | 45,643 | ,502 | ,819 |
| Liderança Transformacional- Estimulação Intelectual | 111,6250 | 46,268 | ,254 | ,844 |
| Liderança Transformacional- Consideração Individualizada | 110,6250 | 47,125 | ,597 | ,816 |
| Liderança Transformacional- Estimulação Intelectual | 110,7500 | 47,357 | ,699 | ,814 |
| Liderança Transformacional- Influência Idealizada (Comportamento) | 110,3750 | 50,839 | ,227 | ,831 |
| Liderança Transformacional- Motivação Inspiracional | 110,0000 | 52,857 | -,042 | ,838 |

Escala do Desempenho

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--|
| Virtude Cívica | 72,4923 | 14,223 | ,187 | ,186 |
| Virtude Cívica | 73,0000 | 15,406 | ,027 | ,244 |
| Virtude Cívica | 72,7692 | 14,555 | ,134 | ,206 |
| Desportivismo | 75,6000 | 15,962 | -,113 | ,310 |
| Desportivismo | 75,6000 | 16,525 | -,178 | ,338 |
| Desportivismo | 74,9538 | 16,076 | -,123 | ,313 |
| Altruísmo | 72,8154 | 15,090 | ,081 | ,227 |
| Altruísmo | 73,0308 | 13,749 | ,203 | ,173 |
| Altruísmo | 73,1692 | 13,362 | ,097 | ,217 |
| Conscienciosidade | 72,2923 | 14,148 | ,186 | ,185 |
| Conscienciosidade | 72,7846 | 13,609 | ,290 | ,146 |
| Conscienciosidade | 72,5385 | 15,784 | -,063 | ,279 |
| Avaliação Global | 72,0000 | 14,594 | ,126 | ,209 |
| Avaliação Global | 72,0923 | 13,304 | ,396 | ,115 |
| Avaliação Global | 72,4615 | 15,627 | ,025 | ,243 |

ANEXO D

Hipóteses

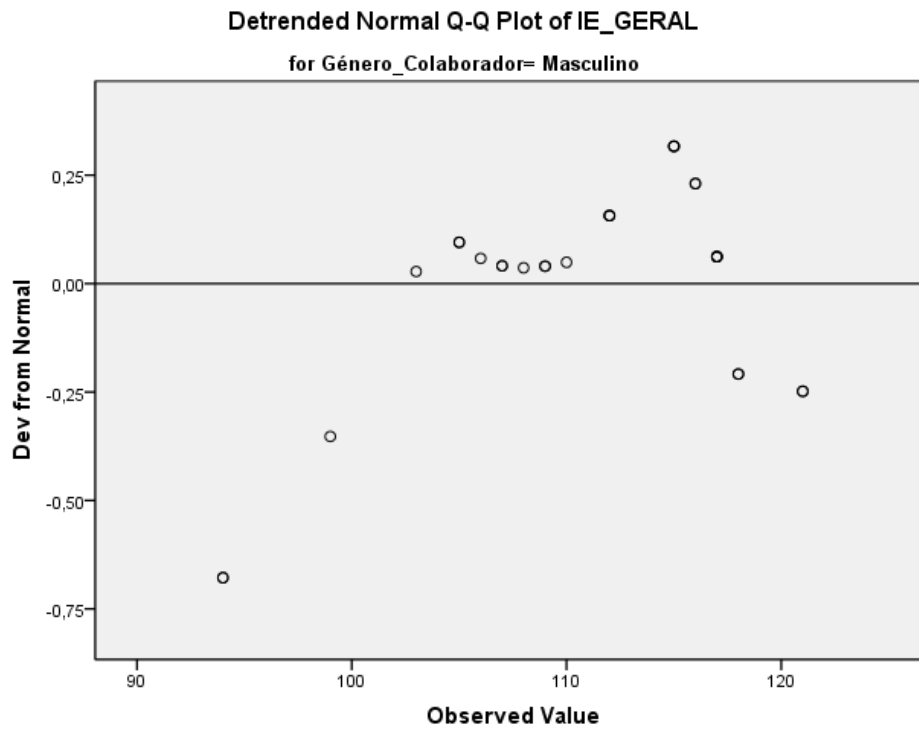
Hipótese 4

Teste da Normalidade

| | Sexo | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|----------|-----------|---------------------------------|-----------|-------|--------------|-----------|-------------|
| | | Graus de | | | Graus de | | |
| | | Estatística | Liberdade | Sig. | Estatística | Liberdade | Estatística |
| IE Geral | Masculino | ,164 | 29 | ,045 | ,925 | 29 | ,060 |
| | Feminino | ,117 | 36 | ,200* | ,977 | 36 | ,634 |

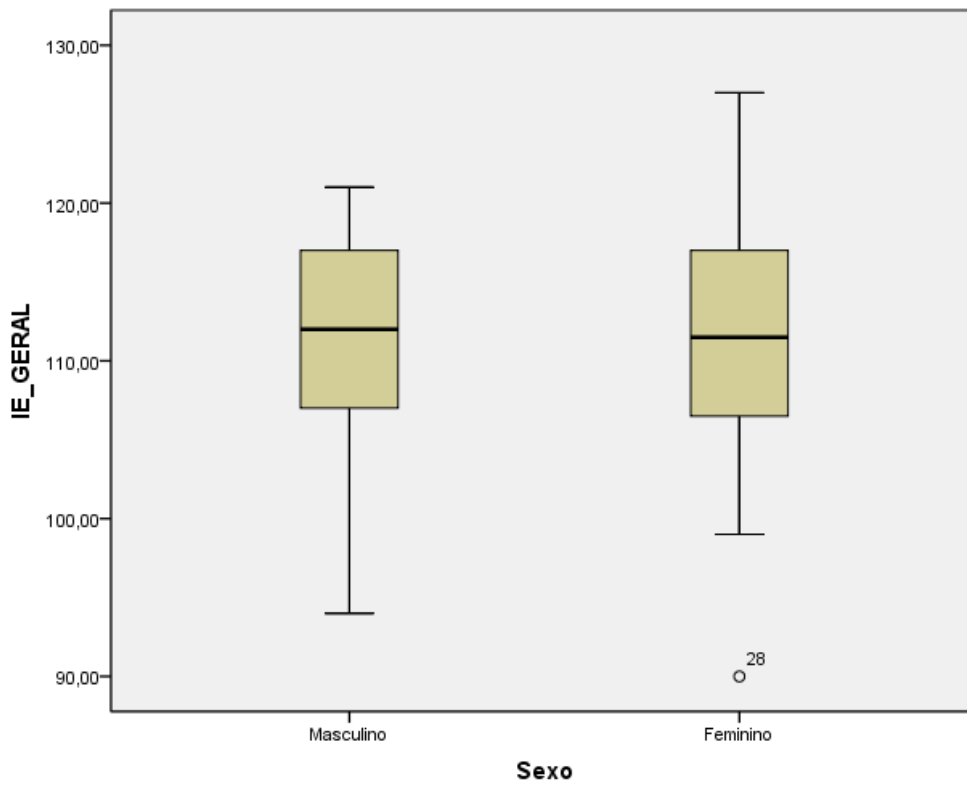
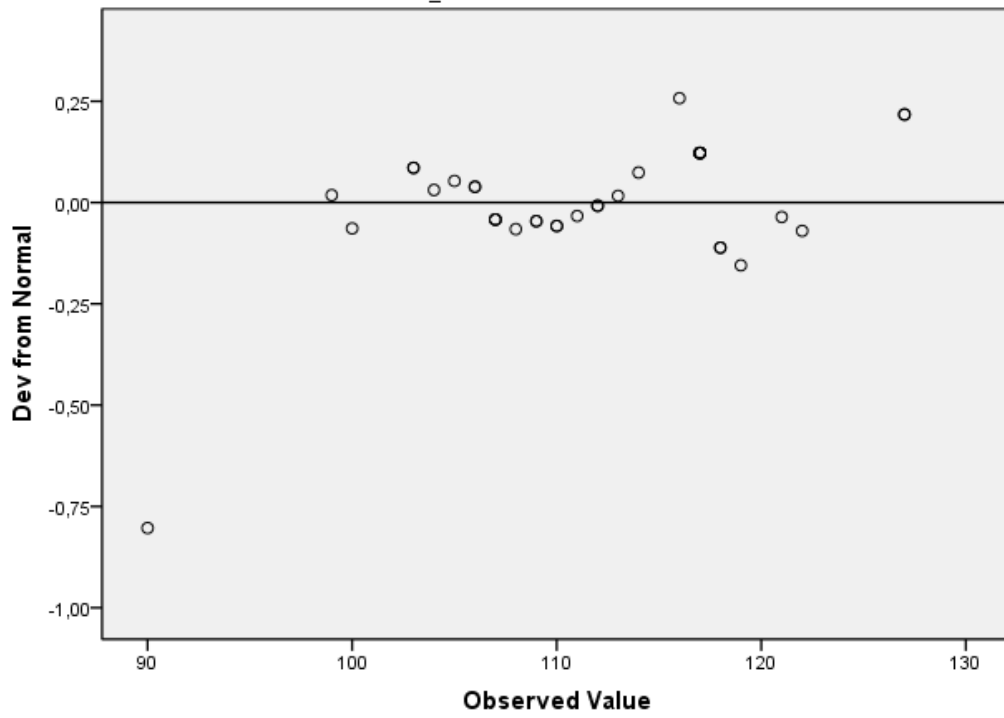
a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.



Detrended Normal Q-Q Plot of IE_GERAL

for Género_Colaborador= Feminino



Estatísticas de Grupo

| | Sexo | N | Média | Desvio de | Erro de Padrão |
|----------|-----------|----|----------|-----------|----------------|
| | | | | Padrão | da Média |
| IE Geral | Masculino | 29 | 110,8621 | 7,25910 | 1,34798 |
| | Feminino | 36 | 111,5278 | 7,88665 | 1,31444 |

Teste para Amostras Independentes

| | | IE Geral | |
|--|--|-----------------------------|---------------------------------|
| | | Variâncias Iguais Assumidas | Variâncias Iguais não Assumidas |
| Teste de Levene para Variâncias Iguais | F | | ,153 |
| | Sig. | | ,697 |
| t-test para medias iguais | t | | -,350 |
| | Graus de Liberdade | | 63 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,727 |
| | Diferenças da média | | -,66571 |
| | Padrão de Erro Diferente | | 1,89988 |
| | 95% Intervalo de Confiança (Diferença) | Baixo | -4,46232 |
| | | Alto | 3,13090 |