

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Competências emocionais dos líderes: O papel da Empatia.

Óscar Manuel de Castro Veríssimo

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em
Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Maria Luísa Soares Almeida Pedroso de Lima, Professora Catedrática,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2015

DEDICATÓRIA

À minha família, especialmente ao culminar dos sonhos da minha Mãe, pela sua tenacidade e alegria de viver, espírito lutador e combatividade a toda a prova;

Ao meu falecido Pai, onde quer que estejas sei que estás orgulhoso, afinal o teu filho conseguiu atingir aquilo que sempre desejastes;

À minha mulher Célia, e aos meus filhos Bárbara e Luís, pela sua paciência e sofrimento por estes 5 anos de longas ausências, este trabalho é-vos inteiramente dedicado.

À minha família mais chegada, especialmente a minha mana Anita, a minha afilhada Sara e o meu cunhado Tavares;

AGRADECIMENTOS

Quando se trata de agradecer um percurso académico de 5 anos, fica sempre muito por dizer a pessoas que nos marcaram de forma indelével para o resto da vida.

Começaria em primeiro lugar pela minha Orientadora Professora Maria Luísa Lima, pelo seu apoio, ombro amigo e palavra certa no momento oportuno.

Aos Professores e colegas que me ajudaram a crescer, a tornar-me um cidadão mais assertivo, justo, mais livre e mais responsável;

Aos Professores que mais me marcaram, a Professora Sofia Faria, Professora Sónia Gonçalves e Professor José Antunes de Sousa;

Às amigas que brotaram no meu estágio curricular na ASAE, em especial à Graça, Cristina, Mané, Lubélia, Vasco e Pedro;

E por fim, “the last, but not the least” quero agradecer a todos aqueles que comigo trabalham na Fonalarne e na Tosta Alentejana, a todos sem exceção, mas especialmente ao meu sócio Luis Gato;

A todos o meu muito obrigado.

RESUMO

O presente trabalho teve como objectivo testar empiricamente as relações entre empatia e liderança.

O estado da arte deste paradigma aponta-nos várias correlações positivas e estatisticamente significativas entre a empatia e uma liderança eficaz. Nesse sentido, o trabalho de investigação aqui apresentado, no qual participaram 36 sujeitos que exercem funções de liderança junto de uma Instituição da Administração Pública procura encontrar fundamentos teóricos que consubstanciem os estudos apresentados.

A empatia é um dos constructos essenciais da Inteligência Emocional e segundo alguns estudos, está positivamente relacionada com o desempenho no trabalho. A empatia gera um interesse e apreço para os outros, abrindo o caminho para um relacionamento de trabalho produtivo. Quando aplicada à liderança a empatia poderia permitir melhorar a sua eficácia de liderança e aumentando as chances de sucesso no trabalho.

Alguns estudos mostraram já correlações positivas e estatisticamente significativas entre a empatia e uma liderança eficaz. Nesse sentido, o trabalho de investigação aqui apresentado procurou encontrar essa associação em Portugal.

Participaram neste estudo 36 sujeitos que exercem funções de liderança junto de uma Instituição da Administração Pública. Foram utilizados como instrumentos o MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire para definir o tipo de liderança e o RMET – RAV Reading the Mind in the Eyes Test – Revised Adult Version para medir a empatia dos líderes. Os resultados apontam para uma clara predominância de líderes transformacionais e para algumas correlações significativas entre a liderança e a empatia, especialmente nos homens, na linha do *estado da arte* sobre este paradigma.

Palavras chave: Liderança, Estilos de Liderança, Inteligência Emocional, Empatia.

ABSTRACT

This study aimed to empirically test the relationship between empathy and leadership.

The state of the art of this paradigm points us several positive correlations and statistically significant between empathy and effective leadership. Accordingly, the research work presented here, which involved 36 subjects who exercise leadership roles with any institution of the public administration seeks to find theoretical foundations to substantiate the studies presented.

Empathy is one of the key constructs of emotional intelligence and according to some studies, is positively related to job performance. Empathy creates an interest and appreciation for others, paving the way for a productive working relationship. When applied to leadership empathy could allow improve their leadership effectiveness and increasing the chances of success at work.

Some studies have shown positive and statistically significant correlations between empathy and effective leadership. Accordingly, the research work presented here sought to find this association in Portugal.

The sample consisted of 36 subjects who exercise leadership roles with any institution of the public administration. They were used as instruments the MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire to define the type of leadership and rmet - RAV Reading the Mind in the Eyes Test - Revised Adult Version to measure the empathy of the leaders. The results show a clear predominance of transformational leaders and some significant correlations between leadership and empathy, especially in men, in line with state of the art on this paradigm.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Emotional Intelligence, Empathy.

INDICE

Dedicatória	I
Agradecimentos	II
Resumo	III
Abstract	IV
Índice	V
Anexos	VII
Índice de Figuras	VIII
Índice de Tabelas	IX
Glossário de Siglas	X
Introdução	1
- A Liderança	3
- História e Evolução do Conceito	4
- Teorias dos traços	5
- Teorias centradas no comportamento dos líderes (ou behavioristas)	5
- Teorias Contingenciais	6
- Teorias Integrativas	8
- A teoria de Liderança de Bass	10
- Liderança Transformacional	11
- Liderança Transaccional	14
- Liderança Laissez-faire	16
Instrumentos de avaliação da liderança na perspectiva da teoria de Bass	16
Inteligência Emocional	18
A Empatia	20
- Avaliação da empatia	21
Estado da arte da relação entre empatia e liderança	22
Objectivos e hipóteses	27
Contextualização	28
Questões de Investigação	28
Objectivos do Estudo	28
Hipótese	29
Método	29

- Procedimento de Recolha de Dados	29
- Participantes	30
- Instrumentos	30
- Multifactor Leadership Questionnaire – Leader Form	30
- Reading the Mind in the Eyes Test– Revised Adult Version	33
Estilo de liderança	35
Empatia	36
Análise das correlações	37
Conclusões	39
- Limitações	42
- Recomendações para estudos futuros	42
Bibliografia	43

Anexos

Anexo 1 – RMET - RAV

Anexo 2 – MLQ – Leader Form

Anexo 3 – Folha de respostas RMET - RAV

Anexo 4 - Valores da liderança por sexo

Anexo 5 - Média empatia por sexo

Anexo 6 – Correlações do total da amostra

Anexo 7 – Correlações amostra das mulheres

Anexo 8 – Correlações amostra dos homens

Índice de Figuras

Figura 1 – Características de um líder transformacional	12
Figura 2 – Características de um líder transaccional	15
Figura 3 – Correlação entre MLQ e EQ-i	24
Figura 4 – Coeficientes de correlação entre empatia e MLQ	27
Figura 5 – Figura de treino do RMET	34

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Média, DP e interrelações entre as variáveis	23
Tabela 2 – Escala ordinal de 5 pontos (Tipo Likert)	31
Tabela 3 – Factores do MLQ	32
Tabela 4 – Factores e itens do MLQ	32
Tabela 5 – Valores de referência da consistência interna	34
Tabela 6 – Valores do Alfa de Cronbach	35
Tabela 7 – Tipos de liderança	35
Tabela 8 – Valores da liderança por sexo	36
Tabela 9 – Resultados teste empatia	36
Tabela 10 – Valores da empatia por sexo	37
Tabela 11 – Valores para o total da amostra	38
Tabela 12 – Valores da amostra por sexo dos participantes	38

Glossário de Siglas

EQ-i – Emotional Quotient Inventory

IE – Inteligência Emocional

IS – Inteligência Social

MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire

RMET – RAV - Reading the Mind in the Eyes Test– Revised Adult Version)

TdM – Teoria da Mente

INTRODUÇÃO

O termo liderança significa diferentes coisas para diferentes pessoas e são muitas as definições sobre este tema – quase tantas como as pessoas que se dedicaram ao seu estudo (Yukl, 1989, 1994; Bass, 1990).

Bass (1990), afirmava que o estudo dos líderes e da liderança é contemporâneo da emergência da civilização. Um fenómeno universal que não é produto ou invenção da imaginação, ainda que existam condições nas quais o sucesso ou falhanço dos grupos possa ser incorrectamente atribuído a líderes, mais do que a factores ambientais ou da própria organização, sobre os quais os líderes não exercem qualquer controlo.

Syroit, (1996, p.238, citado por Rego 2007), aponta a sua definição mais simples de liderança, considerando-a “*como um conjunto de actividades de um individuo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das actividades dos outros membros, com o objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo.*”

O sucesso de qualquer organização, está na eficácia dos seus líderes, que promovem as melhores ideias, a melhor visão ou a melhor estratégia, mas se falharem na forma de encaminhar as emoções na direcção certa, tudo ou quase tudo o que fizeram correctamente não funcionará como devia (Goleman, 2002).

Até há relativamente pouco tempo, os líderes encaravam as emoções no local de trabalho e na forma de relacionamento consigo próprio e com os outros, uma espécie de “ruído” que perturbava o racional funcionamento das organizações, por isso foram durante demasiado tempo consideradas irrelevantes e ignoradas (Goleman 2002).

No entanto esta perspectiva tem vindo a ser abandonada. “O papel emocional do líder é *primal* – isto é, vem em primeiro lugar – em dois sentidos. É o primeiro acto de liderança e ao mesmo tempo é o mais importante” (Goleman 2002, p. 25).

As emoções são *primais* e contagiantes, se orientarmos as emoções das pessoas para o entusiasmo o desempenho pode melhorar muito, pelo contrário se as orientarmos para a ansiedade os níveis de desempenho baixam profundamente. Assim as organizações, podem murchar ou florir dependendo da maneira como os seus líderes conseguem ser eficazes na relação de apoio emocional *primal* que estabelecem com os seus seguidores – o chamado *efeito de espelho* (Goleman, 2002).

“Os seguidores procuram sempre no líder uma relação de apoio emocional – procuram empatia. Para o bem e para o mal toda a liderança inclui esta dimensão primal.” (Goleman 2002, p.25).

O sorriso, mas em particular o riso é o exemplo mais flagrante desse efeito: quando alguém começa a rir, automaticamente todos os outros começam a rir ou a sorrir, gerando-se uma cadeia espontânea que atravessa todas as pessoas, gerando uma onda emocional positiva, que não tem nada a ver com anedotas (Goleman, 2002).

Pelo contrário as emoções negativas, tais como a ansiedade, irritação, angústia, reduzem a capacidade mental, fazendo diminuir a inteligência emocional das pessoas o que as leva a dificuldades em ler correctamente as emoções dos outros, reduzindo a competência mais importante do papel emocional *primal*: A Empatia (Goleman, 2002).

(Goleman, 2002), apresenta 2 grandes domínios para a Inteligência Emocional (IE): as competências pessoais que determinam a autogestão e as competências sociais que determinam a gestão das relações e inclui a empatia como uma competência deste último domínio.

Goleman (2002, p 59) apresenta a seguinte definição de empatia: “*apreender as emoções dos outros, compreender o ponto de vista deles e estar activamente interessado nas questões que os preocupam.*”

Neste trabalho procuramos abordar a inteligência emocional na liderança, e em particular perceber até que ponto a empatia está associada com as capacidades de liderança. De acordo com a pesquisa bibliográfica realizada, foi possível perceber que líderes que mostram mais empatia com os seus subordinados directos apresentam níveis de melhor desempenho no seu trabalho, revelando qualidades de liderança acima da média quando comparados com *performances* de outros líderes, com mais baixos índices de empatia (Gentry & Chappelow, 2009).

Este trabalho, na forma de estudo quantitativo, pretende colmatar a lacuna existente na literatura ao testar a relação da empatia com o estilo de liderança mais eficaz junto das chefias uma instituição pública portuguesa.

O trabalho encontra-se dividido em 3 partes, começando em primeiro lugar por apresentar a definição de liderança e a evolução do conceito até aos nossos dias, centrando-nos depois

na teoria de Bass (2004). Partimos depois para a apresentação da Inteligência Emocional (IE) de Goleman (2002), na qual se destaca a empatia como uma das competências pessoais mais importantes para o desempenho de uma liderança eficaz.

Apresentaram-se de seguida, os estudos que analisaram já a relação entre estas variáveis.

Por fim apresentamos o método, os procedimentos, as conclusões, as muitas limitações deste estudo e sugestões para pesquisas futuras.

A Liderança

Nos últimos tempos, o fenómeno da liderança adquiriu grande importância, tornando-se no assunto mais estudado pelos especialistas do comportamento e desde então os estudos que têm sido feitos sobre liderança, atestam que existem quase tantas explicações deste conceito, como de autores que a tentaram definir (Jesuino, 1987).

Ao procurar um conceito de liderança, rapidamente se verifica que não existe uma única definição, uma vez que a escolha apropriada depende dos aspectos metodológicos em que a liderança é aplicada. Assim, os diferentes autores consideram-na *“como o fenómeno mais escrito em todo o mundo, mas que representa a maior incompreensão”*, e não é provável que se proponha uma definição universal, visto que tudo vai depender do contexto em que vier a ser aplicada (Jesuino, 1987).

Uma outra grande polémica envolve a questão de se saber se a liderança é um processo colectivo partilhado por todos ou alguém se especializa no papel de líder.

Na impossibilidade de encontrar uma definição que seja paradigmática e consensual e considerando a sobreposição entre as diferentes definições, podemos afirmar claramente que a liderança é uma condição de sucesso das organizações, pelo que podemos definir liderança como um processo ou a capacidade de influência que um membro de um grupo exerce sobre os outros para alcançar determinados objectivos (Greenberg & Baron, 1993).

Em todas as culturas ao longo da história da Humanidade, os líderes foram sempre as pessoas, junto de quem os outros procuravam segurança e clareza em situações de incerteza e de ameaça, funcionando como guias emocionais dos grupos.

Segundo Bass (1981), os fenómenos de liderança ocorrem universalmente entre os povos, independentemente do tipo de civilização, cultura ou nacionalidade, e existe a concepção generalizada de que a liderança é uma condição de sucesso das organizações (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2003).

História e Evolução do Conceito

O termo líder, que na Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira (Vol XV, p. 59-60) é apontado como “*guia virtual, chefe nato, intérprete tácito ou expressamente aceite das pretensões grupais*”, está referenciado desde o ano 1300, no entanto o termo liderança apenas existe desde o ano 1700, contrariando a ideia de que investigação sobre o tema liderança apenas começou no séc. XX, confirmando-se no entanto que foi neste período que foram efectuadas inúmeras investigações e que têm contribuído com diferentes perspectivas e abordagens sobre esta área do conhecimento.

Antes de 1930, acreditava-se que a liderança era uma propriedade do indivíduo, que algumas pessoas, em numero limitado, eram singularmente dotadas de capacidades e traços psicológicos que lhes permitiam tornarem-se líderes. Além disso, acreditava-se que essas capacidades e características eram herdadas e não adquiridas (Jesuíno, 2015).

Os estudos e pesquisas, no campo da liderança, enveredaram por outras direções a partir de 1930. Cientistas sociais passaram a interessar-se pelo estudo do comportamento dos líderes, e não só das suas características pessoais. Como resultado disso, surgiram algumas ideias bem diferentes sobre a natureza da liderança carismática (Jesuíno, 2015).

O termo liderança passa assim a ser objecto de estudo das ciências sociais e humanas com três sentidos diferentes: (a) atributos ligados a uma pessoa; (b) características manifestadas de uma pessoa; (c) uma categoria de comportamento. A liderança é um conceito relacional que indica o homem influenciante e os homens influenciados (Rego, 2007).

Weber (1924/1947, p. 49) foi quem introduziu a noção de “Líder carismático”, como sendo o indivíduo que surge em tempos de crise, com poderes especiais que lhe permitem levar a cabo grandes feitos no qual os seguidores colocam o seu destino nas mãos.

Segundo a Teoria de Weber existem cinco elementos que estão na base do líder carismático:

- Uma pessoa com dotes extraordinários;
- Uma crise social ou situação de desespero;
- O fornecimento de um conjunto de ideias que proporcionam uma solução radical ou inovadora;
- Um conjunto de seguidores que são atraídos pelas qualidades excepcionais do líder e acreditam que este tem poderes transcendentais;
- A validação desses poderes por um conjunto repetido de sucessos.

Stodgill (1974) reconhecia que após mais de 40 anos de estudos, a liderança, continuava pouco conhecida e os conhecimentos reunidos revelavam-se pouco aplicáveis, quando

concluía que a infinita acumulação de dados empíricos sobre este tema, não tinha produzido até então uma esclarecida compreensão integrada dos fenómenos da liderança.

. Teorias dos traços

Até sensivelmente meados dos anos 40, predomina a preocupação em identificar os atributos pessoais e os traços de personalidade dos líderes, no entanto os resultados contraditórios levaram os investigadores a concentrarem os seus estudos nos comportamentos observados (Rego, 2007).

As teorias dominantes tentavam definir, em termos de personalidade, quem tinha ou não tinha características de líder, quem tinha ou não tinha carisma. De acordo com estas teorias, os líderes possuíam qualidades pessoais que os diferenciavam dos subordinados (Rego, 2007).

Stodgil (1948), defendia a crença na determinação hereditária do “*leaders are born, not made*” que levava a uma estratégia de selecção sendo possível, deste modo, identificar e avaliar as qualidades inatas dos líderes, assim como distinguir líderes de não líderes.

Estas teorias foram historicamente influenciadas pela chamada “teoria dos grandes homens”, baseada em grandes figuras históricas, como por exemplo Churchill, Gandhi ou Hitler. Estes primeiros estudos sobre liderança foram efectuados até à Segunda Guerra Mundial, orientados pela ideia de que algumas pessoas possuem traços de personalidade que as tornam mais aptas para o exercício eficaz de posições de liderança (Rego, 2007).

Esta ideologia foi substituída, mais tarde, em meados do século XX, pela ideia de que as pessoas são diferentes entre si, logo, é natural a existência de determinados traços em certos indivíduos e inexistentes noutros (Rego, 2007).

. Teorias centradas no comportamento dos líderes (ou behavioristas)

A sua génese remonta aos anos 50 e enfatizam o comportamento dos líderes, estas teorias tiveram a sua origem nos anos quarenta, sendo esta década marcada pelas Teorias das Relações Humanas (Rego, 2007).

A liderança enquanto processo evolutivo surgiu a partir de Hersey e Blanchard em 1969. Estes autores conceberam uma teoria que rejeita a ideia de haver apenas um estilo de liderança ideal, na medida em que se podem encontrar grupos produtivos e satisfeitos, trabalhando sob todo o tipo de comportamento de liderança. Este modelo concede particular importância às características motivacionais dos subordinados como factor moderador da eficácia dos líderes.

Hersey e Blanchard fundamentam a sua teoria com o princípio de que quanto mais o dirigente elege o seu comportamento de líder para atender a uma situação particular e às necessidades dos liderados, mais eficientemente conseguirá atingir os objectivos pessoais e organizacionais (Jesuino, 2005).

Foram conseguidos alguns avanços, no entanto este paradigma não viria a produzir os resultados esperados e a produção científica, revelou-se pouco eficiente, dada a desproporção entre o trabalho realizado e os escassos resultados obtidos, tendo sido apontadas várias explicações para tal facto:

A pluralidade dos conceitos de liderança;

O facto de o conceito de liderança estar esgotado e ser em grande parte sobreposto a outro como o conceito de controlo (Miner, 1975);

A existência de uma ambiguidade básica no conceito de liderança que reside na “crença ingénuas”, partilhada pelos próprios investigadores que os factores de sucesso e de fracasso são atribuíveis à acção dos próprios líderes (Pfeffer, 1977).

Assim, segundo este autor os investigadores da liderança eram não só eles próprios vítimas, mas também cúmplices do chamado erro fundamental, que consiste na tendência para subestimar a importância dos factores situacionais em relação às disposições pessoais.

. Teorias Contingenciais

O aparecimento das teorias contingenciais passou a representar uma mudança nas investigações da liderança, na medida em que, se deixou de focalizar somente no líder para se focalizar no líder e nas situações onde lidera. Desta forma, estas teorias analisam como os factores situacionais alteram a eficácia do comportamento e estilo de liderança de um líder em particular (Tirmizi, 2002). O pressuposto básico desta teoria é de que nem as características dos líderes, nem o comportamento ou os estilos automaticamente formam líderes. A chave é a adequação entre os estilos de liderança e as situações enfrentadas pelos líderes (Tirmizi, 2002).

Um indivíduo com certos traços tem mais probabilidade de ser um líder mais eficaz do que os indivíduos que deles carecem, mas tal, não lhe garante automaticamente a eficácia (Rego e Cunha, 2007). A importância relativa dos diferentes traços depende das situações. Alguns traços de personalidade são moderados pela situação e outros como a sociabilidade e a dominância e motivos como o sucesso e o poder, são considerados por alguns autores, como traços universais de liderança (Jesuino, 2005).

De entre as várias teorias contingências, a mais importante segundo Tirmizi (2002) é a teoria contingencial de Fiedler (1964, 1967). Esta teoria procura explicar o desempenho do grupo como o resultado da interacção de dois factores: (1) estilos de liderança e (2) variáveis situacionais (Rego e Cunha, 2007).

O pressuposto básico da teoria contingencial de Fiedler é de que o desempenho do grupo é contingencial, na medida em que depende da interacção dos estilos de liderança e das situações favoráveis para o líder (Mitchell et al., 1970). Fiedler utiliza a distinção entre estilos de liderança voltado para as tarefas e estilo de liderança voltada para o relacionamento, propondo associar estes estilos de liderança com diferentes tipos de situação, com vista a determinar quais as contingências que tornam eficaz um, ou outro estilo (Jesuíno, 2005).

De acordo com Fiedler, o indivíduo com personalidade propensa à conclusão da tarefa e ao sentido da realização tende a praticar mais liderança voltada para as tarefas. O indivíduo que valoriza relacionamentos solidários e agradáveis com os outros tende a praticar mais liderança voltada para as relações (Jesuíno, 2005).

Como todos os defensores das teorias situacionais ou contingenciais, Fiedler (1965) defende que não existe nenhum estilo de liderança que possa ser considerado o mais eficaz em qualquer situação, seja ela qual for. Por outras palavras, uma pessoa torna-se líder não apenas devido aos atributos da sua personalidade mas, também, em virtude da coexistência de vários factores situacionais da interacção entre o líder e os seus subordinados. De acordo com esta teoria, são três os principais factores que determinam se uma dada situação é favorável ou desfavorável ao líder:

1. A relação líder-subordinado, isto é, o grau de aceitação do líder pelos subordinados;
2. A estrutura da tarefa, ou seja, se os objectivos, as decisões e as soluções dos problemas estão clarificados;
3. A posição do poder do líder, determinada fundamentalmente pela sua autoridade formal e pelo grau de influência sobre as recompensas e as punições.

A teoria de Fiedler, consiste basicamente em relacionar as características do líder, determinadas a partir da forma como ele classifica o colaborador menos preferido, com a eficácia do grupo, determinada a partir dum critério objectivo (Jesuíno, 2005).

Como forma de operacionalizar as diferentes orientações dos líderes e, simultaneamente, dar conta das preferências motivacionais, Fiedler recorre a uma escala de 8 posições, designada por LPC (*least preferred coworker* – colega de trabalho menos preferido), em

que os respondentes descrevem o colega de trabalho com quem tiveram maior dificuldade em trabalhar, como por exemplo:

Amigável – 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1 – Não amigável;

Cooperativo - 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1 - Não cooperativo;

Flexível - 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1 - Inflexível;

Em cada diferenciador, o pólo positivo recebe a pontuação 8 e o negativo recebe pontuação 1. O valor final, que traduz o índice LPC, resulta do somatório de todas as escalas (Fiedler, 1965).

Após a conclusão dos seus estudos Fiedler (1967), chegou às seguintes conclusões:

- a) Em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, o líder com elevada orientação para as tarefas seria o mais eficaz;
- b) Em situações intermédias, isto é, nem muito favoráveis nem muito desfavoráveis, o líder orientado para as pessoas seria o mais eficaz.
- c) A impossibilidade de um indivíduo ser ao mesmo tempo voltado para as tarefas e voltado para as relações;
- d) O indivíduo em posição de liderança sente-se mais confortável, sincero e eficaz praticando um comportamento de liderança coerente com a sua própria personalidade básica.

Assim, o aspecto mais importante da liderança é combinar o estilo e a personalidade do líder com a situação em que o seu desempenho será melhor (Fiedler (1967)).

. Teorias Integrativas

Nos anos 80 surgiram as teorias integrativas as quais tiveram um contributo valioso de Burns (1978) que faz a distinção entre liderança transformacional e transaccional.

Para Burns (1978) a liderança representa o caminho para uma moral elevada, a consideração individual, o estímulo intelectual, uma inspiração motivacional, uma visão e uma referência de valores éticos.

Nas características essenciais para a liderança está a afectividade, defendida por Chiavenato (1994), que se prende com a afirmação de que a afectividade existe a partir das atribuições efectuadas por aqueles que se relacionam, directa ou indirectamente, com o líder, através do processo da comunicação humana.

De acordo com Chiavenato (1994) a liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida para consecução de um ou de diversos objetivos específicos. Porém, a liderança é mais relevante na função de direcção – aquela função que toca mais de perto as pessoas. No entanto, não se deve confundir liderança com direcção, pois um bom dirigente é um bom líder e nem sempre um bom líder é um bom dirigente. Neste sentido, o administrador precisa conhecer também a motivação humana e conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Chiavenato (1994) comenta que o comportamento de liderança deve ajudar o grupo a atingir os seus objetivos, ou, em outras palavras, a satisfazer as suas necessidades. É uma questão de redução de incertezas alcançada a partir do momento que se tem uma escolha continuada, permitindo também à empresa caminhar em direcção à sua meta, apesar de todas as variáveis internas e externas fazerem parte das decisões organizacionais.

Gardner e Avolio (1998), caracterizaram os líderes carismáticos como actores que interpretam novas imagens, apresentando visões mais empolgantes do que a realidade, criando cenários positivos diante dos problemas que se deparam ou quando as coisas ficam fora de controlo.

A partir da década de 80, os estudos e pesquisas começaram a ser orientados para a Liderança Carismática e sua transformação e revitalização das organizações (Yukl, 1989). Carisma, segundo Yukl (1989, p.204) é uma palavra grega que significa “*dom de inspiração divina*”, com habilidade de realizar transformações ou supor acontecimentos futuros.

Para Yukl (1989) esta teoria ajuda a entender como um líder pode influenciar os seguidores a fazer renúncias, estimar a busca de objectivos maiores e alcançar mais do que foi planeado no início. Assim, liderança carismática refere-se à percepção de que um líder possui de uma situação real que é de alguma maneira única e maior do que a própria vida, (Weber, 1947 citado por Yukl, 1989). Além disso, os seguidores não somente acreditam e respeitam o líder, mas também enaltecem o líder como um super-herói, (Bass, 1985 citado por Yukl, 1989).

O sociólogo Weber, quando se refere a carisma, utilizou este termo para descrever uma forma de influência baseada não na autoridade da posição ou tradição, mas sim nas percepções que os seguidores do líder têm de que este seja dotado de qualidades excepcionais (Weber, 1947 citado por Yukl, 1997).

Ainda para Yukl a liderança é definida como "*o processo de influenciar outros a perceber e a concordar sobre o que é necessário fazer e como devemos fazê-lo eficazmente, e o processo de facilitação dos esforços individuais e colectivos para realizar os objectivos partilhados*" (2002, p. 7).

Existem no entanto alguns elementos comuns, visto que é irrealizável apresentar uma definição onde de uma forma geral todos concordem:

- A arte de induzir a concordância;
- Envolve interacção com um grupo;
- Envolve o exercício de influência interpessoal;
- Uma forma de persuasão ou relação de poder;
- Envolve a realização de um objectivo.

Estas divergências podem originar alguma confusão, para todos aqueles que se mostram interessados em aprender o que é a liderança e mais importante o que é liderar de forma eficaz. No entanto parece ser mais aconselhável olhar para esta diversidade como uma fonte de reflexão e em vez de falarmos de definições correctas e incorrectas e admitir que todas elas têm a sua validade e nos poderão ajudar a compreender este fenómeno (Rego, 2007).

A teoria de Liderança de Bass

A teoria da Liderança transformacional e transaccional proposta por Burns em 1978, (Burns, 1978) foi mais tarde desenvolvida por Bass e Avolio (1994) na qual defendem que a liderança é o esforço de um indivíduo para mudar o comportamento dos outros.

Foi Bass (1985) quem teorizou os dois conceitos de liderança que se tornaram uma referência no estudo das organizações:

- A liderança transformacional "*definida em termos dos efeitos sobre os seguidores*" que age inspirando, influenciando e estimulando;
- A liderança transaccional "*que envolve a atribuição de recompensas em troca da sua obediência.*"

De acordo com Burns (1978) e Bass (1985), a liderança transaccional envolve um compromisso "seguir as regras", e estes líderes frequentemente mantêm estabilidade ao invés de promover mudanças. Estas capacidades são importantes, mas quando uma empresa precisa de mudanças, torna-se necessário um tipo de liderança diferente, ou seja a

liderança transformacional. Enquanto os líderes transaccionais promovem estabilidade, os líderes transformacionais criam mudanças significativas nos seguidores e na organização.

A liderança transformacional não substitui a liderança transaccional, mas juntas permitem alcançar os objectivos do grupo ou organização (Bass & Avolio, 2004). Bass (2008), diz-nos que a liderança transaccional ocorre em períodos de evolução lenta e em ambientes praticamente estáveis. Por outro lado a liderança transformacional ocorre em períodos de fundação e de mudança. Neste sentido podemos afirmar que um mesmo líder pode usar estes dois tipos de liderança em diferentes situações da vida organizacional, como também nos sugere o mesmo autor (Bass, 2008).

A universalidade da Teoria da Liderança Transformacional-Transaccional, afirma que ambos os estilos de liderança são aplicáveis numa variedade de configurações, tendo sido observados e estudados em áreas tão distintas como a militar, hospitalar, indústria, governo, educação, igreja, etc (Bass, 1998), podendo ajudar os líderes a serem mais bem-sucedidos, não só em termos de sucesso económico, mas também sobre a satisfação dos liderados, por forma criar estilos de liderança mais eficazes.

Liderança Transformacional

Bass e Avolio (1993), defendiam a ideia de que os líderes transformacionais utilizam processos de influência com um cariz de ordem superior em comparação com os líderes transaccionais. Assim, os líderes transformacionais não se limitam a reagir aos problemas tal como lhes são apresentados, interrogam-se de que forma podem colaborar na construção de um objectivo comum (Rosinha & Duarte, 2010). Desta forma, os líderes transformacionais são encarados como sendo bastante pró-activos, uma vez que se empenham em otimizar o desenvolvimento e a inovação por parte dos colaboradores, do grupo e da organização em si, não procurando apenas atingir o desempenho mínimo esperado à partida. Fomentam sempre nos colaboradores os níveis máximos de desempenho para a obtenção de resultados de excelência e ainda níveis éticos e morais igualmente elevados. Elevam assim também os níveis de maturidade dos colaboradores bem como a sua necessidade de auto actualização, realização e bem-estar dos indivíduos da organização (Rosinha & Duarte, 2010).

Nos nossos dias, as organizações são constituídas por uma teia de redes, ligações e alianças estratégicas em torno de um desígnio comum.

Bass (1985) afirma que é neste ambiente turbulento que um novo tipo de líder deve emergir. Estes líderes irão gerar consciência e aceitação dos propósitos e missões da

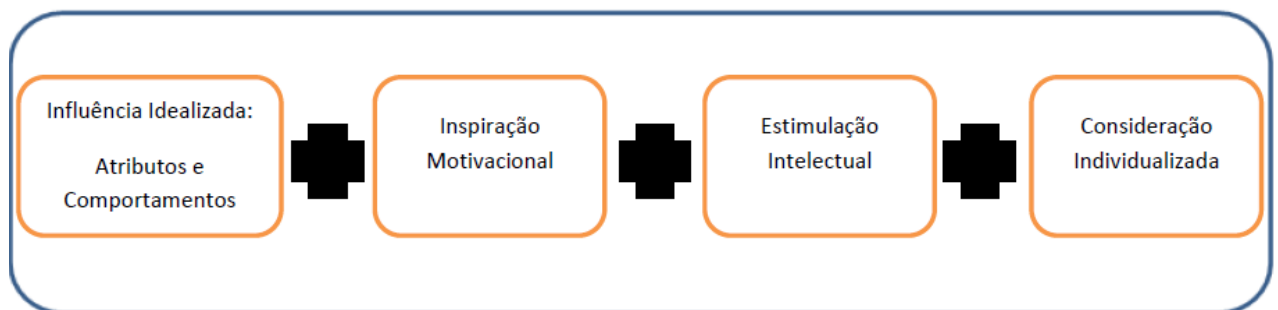
organização, e irão estimular os empregados a olhar além dos seus próprios interesses pessoais para o bem de toda a entidade (Bass, 1990), rotulando esta mudança naquilo que Burns (1978) tinha descrito como liderança transformacional.

Líderes transformacionais motivam os seus seguidores a fazerem mais do que o esperado e a esforçarem-se para obter resultados cada vez melhores (Burns, 1978).

Os autênticos líderes transformacionais motivam os seus seguidores a trabalhar por metas que vão além dos seus interesses próprios imediatos (Bass, 1997).

Os líderes transformacionais inspiram confiança, são admirados e respeitados e preocupam-se mais com as necessidades dos seus seguidores do que com a sua própria necessidade. Estes ganham a aceitação dos seus seguidores a respeito da missão da organização e desenvolvem neles a habilidade de olhar além de seus próprios interesses pessoais. Bass (1985) sugere que este desenvolvimento seja realizado empregando um ou vários dos factores associados à liderança transformacional: 1) influência idealizada – atributos, 2) influência idealizada – comportamentos, 3) inspiração motivacional, 4) estimulação intelectual e 5) consideração individualizada.

Fig 1: Características de um Líder Transformacional



Fonte: Adaptado de Avoilo & Bass (2004)

- Influência idealizada - Atributos - o líder adota comportamentos (por ex: de respeito e elevação moral) que activam fortes emoções nos seguidores, suscitam confiança e identificação destes com ele e influenciam os seus ideais de vida;
- Influência Idealizada – Comportamentos - líderes que têm elevados padrões de conduta moral e ética, que são realizados em elevada consideração pessoal, e que geram a lealdade dos seguidores.
- Inspiração Motivacional - o líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, actua como um modelo de comportamentos, inspira e

transmite optimismo, tem uma forte visão do futuro baseado em valores e ideais. Os comportamentos do líder que caem nesta dimensão incluem a estimulação do entusiasmo, a construção de confiança, e a inspiração dos seguidores utilizando acções simbólicas e a linguagem persuasiva.

A inspiração motivacional é um dos aspectos mais importantes que um líder deve possuir. O líder deve possuir uma sensibilidade interpessoal, capaz de perceber quais são as expectativas interiores existentes dentro dos seus seguidores. Ao perceber quais são essas expectativas, o líder usa-as para corresponder às necessidades intrínsecas de cada um, criando situações que façam sentido para estes e que representem ao mesmo tempo um desafio. Com isto o líder consegue desempenhos que ultrapassam os padrões habituais de expectativas.

Rego (1998) aludindo a Bass (1985) considera que a motivação inspiracional é a que emprega ou adiciona qualidades emocionais e intuitivas, não intelectuais, ao processo de influência. A maioria dos líderes carismáticos é inspiracional. O apelo inspiracional dos líderes transformacionais passa pela percepção dos benefícios que estão envolvidos, clarificando quais os objectivos que podem ser atingidos e porquê, e ainda construindo a sensação de confiança no sucesso.

“As dimensões de influência idealizada e inspiração motivacional são altamente correlacionadas e às vezes combinadas para dar forma a uma medida do carisma.” (Bass, 1998, p. 5).

- Estimulação intelectual - o líder estimula nos seguidores a tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e imaginação. Ajuda-os a reconhecer e questionar as suas próprias crenças e valores. Desafiam as normas da organização e incentivam/fomentam o pensamento divergente e empurram os seus seguidores para desenvolver estratégias inovadoras e criativas. Desta forma os líderes estimulam a criatividade dos seus seguidores, levando-os a apresentar ideias novas e soluções criativas para problemas já existentes. Estas contribuições tornam possível atingir os objectivos estabelecidos pela organização para além de que possibilitam mudanças indispensáveis à sobrevivência das organizações (Bass, 1985)

Através da estimulação intelectual, os líderes transformacionais conseguem mudar a informação, a percepção da realidade, conceitos, crenças, valores e a solução de problemas.

Bass (1985) indica alguns comportamentos do líder em relação aos seguidores, que ilustram o factor estimulação intelectual:

- a) Quando as ideias do líder, levam os seguidores a repensar algumas das suas ideias;
- b) Quando o líder leva os seguidores a pensar nos velhos problemas de uma forma completamente nova;
- c) Quando o líder proporciona aos seguidores novas maneiras de olhar para as coisas que se constituem habitualmente como um enigma.

O líder procura incentivar os indivíduos a serem inovadores e criativos no trabalho, questionando os princípios adoptados, reformulando problemas existentes, dando novas sugestões sobre a realização das tarefas (Bass, 1985)

- Consideração individualizada - o líder atende às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, escuta os seus conselhos, fornece-lhes *feedback* e delega-lhes responsabilidades.

A consideração individualizada pressupõe que o líder esteja atento a cada um dos seus seguidores, nomeadamente às suas necessidades de realização pessoal e crescimento individual. Com este conhecimento que possui de cada seguidor, o líder deve ter a capacidade de harmonizar as necessidades e as expectativas individuais destes aos objectivos e à missão organizacional. Para tal o líder não pode possuir subordinados nem actividades burocráticas ou rotineiras em excesso, para que possa dispor de tempo suficiente que permita uma atenção personalizada. Em suma, a consideração individualizada representa uma tentativa por parte dos líderes de não só reconhecer e satisfazer as necessidades comuns dos seus seguidores, mas também de expandir e levar aquelas necessidades, numa tentativa de maximizar e desenvolver o seu pleno potencial (Bass, 1985)

Alguns autores usam indistintamente os termos liderança carismática e transformacional, mas Bass fornece-nos uma distinção, e definiu carisma como “*um ingrediente da liderança, mas que em si mesmo não é suficiente para o processo transformacional*” (Bass 1985, p. 31)

Liderança transaccional

Segundo Bass (1990), a liderança transaccional incide no esclarecimento do papel e dos requisitos das tarefas dos liderados, bem como na atribuição de recompensas e de castigos pelo seu desempenho efectivo. Daí que este tipo de líder conduza e motive os seus liderados através do processo de troca, de transacção (recompensa/desempenho).

A liderança transaccional, também chamada de liderança autoritária, serve para articular e estabelecer as posições definidas pelo líder.

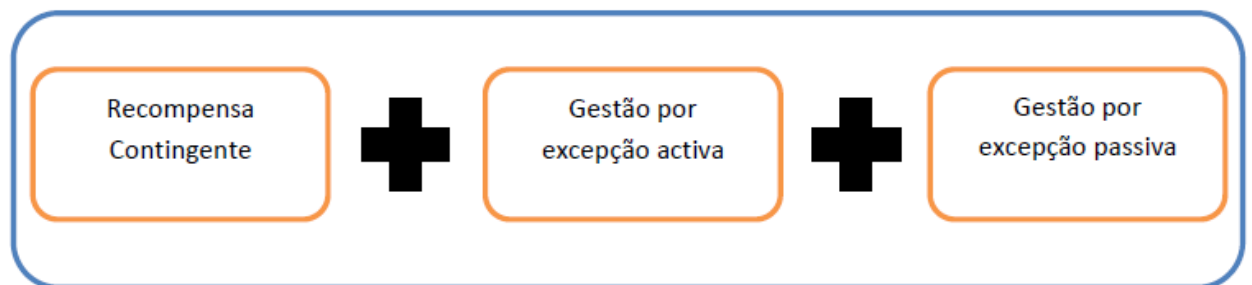
O relacionamento entre o líder e o seguidor é visto como uma série de trocas racionais que capacita cada um a alcançar as suas metas (Bass, 1990). O relacionamento é contínuo desde que a recompensa seja interessante para o seguidor e tanto o seguidor quanto o líder percebem a transacção como um meio de progredir em direcção à sua meta pessoal (Bass, 1990).

Os líderes transaccionais utilizam desta forma a recompensa como a sua fonte primária de poder. Por sua vez, os seguidores cumprem com o líder quando a troca, isto é, a recompensa, está de acordo com suas necessidades (Bass, 1990).

A liderança transaccional é caracterizada geralmente pelos factores da recompensa contingente, e da gestão por excepção activa e passiva, sendo que os líderes transaccionais exibem dois tipos de comportamento associado a transacções correctivas e construtivas:

- O estilo construtivo é marcado como recompensa contingente;
- O estilo correctivo é marcado por gestão por excepção (Bass, 1985).

Fig 2: Características de um Líder Transaccional



Fonte: Adaptado de Avoilo & Bass (2004)

- Recompensa contingente - o líder aponta ao seguidor o que este deve fazer para ser compensado pelo esforço. Isto é, os líderes fornecem suporte e recursos tangíveis ou intangíveis aos seguidores em troca dos seus esforços e desempenho;
- Gestão por excepção activa - o líder acompanha o desempenho dos seguidores e adopta acções correctivas quando necessárias 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 *laissez-faire* (não liderança)

Este comportamento expressa a ausência completa de liderança, o líder praticamente abstém-se de tentar influenciar os subordinados. Estes não-líderes abdicam completamente do seu papel da liderança e recusam-se a tomar decisões (Bass, 1990).

Os líderes *laissez-faire* assumem que os seus seguidores são intrinsecamente motivados e podem ser deixados sozinhos para realizar tarefas e metas (Bass, 1990).

Quando a liderança é exercida com elevadas doses de inteligência emocional por parte dos seus líderes as organizações acabam por ter uma vantagem acrescida no actual mercado através do comprometimento dos colaboradores, incremento da motivação, inovação, performance, desenvolvimento de talento, aumento de confiança, qualidade de serviço e trabalho em equipa (Zeidner, Matthews & Roberts, 2004).

Instrumentos de avaliação das características dos líderes na perspectiva da teoria de Bass.

O Instrumento mais utilizado para a avaliação da liderança na perspectiva da teoria de Bass é o Multifactor Leadership Questionnaire. Este instrumento desenvolvido por Bass e Avolio (2000), é composto por um questionário de 45 itens, tornou-se num instrumento amplamente validado e usado como pesquisa na medida dos 3 tipos de liderança, mostra fortes evidências de validade, apontando vários resultados construtivos para a medição dos constructos da liderança (Anexo B).

Rowold (2005) salienta a importância do MLQ, como um efectivo instrumento de medida da liderança transformacional, transaccional e não liderança, usado por centenas de investigadores em todo o Mundo e apresenta evidência empírica das suas qualidades psicométricas.

São de destacar as intercorrelações latentes dos nove factores de liderança, de acordo com a análise e validade factorial do MLQ-5X. Foi igualmente observado que os cinco factores de da liderança transformacional (Inspiração Motivacional, Influência Idealizada – Atributos, Influência Idealizada – Comportamentos, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada) estão altamente relacionadas entre si. Além disso, um dos

três factores da Liderança Transaccional, a Recompensa Contingente, mostrou uma correlação relativamente elevada com os cinco factores transformacionais

Comparando esses resultados com os relatados no manual MLQ (Avolio & Bass, 2004) apenas foram encontradas pequenas variações. Em suma, as correlações aqui relatadas são comparáveis aos resultados de outras amostras em todo o mundo.

Em Portugal o MLQ foi usado em diversas teses de mestrado, com alguns resultados positivos na avaliação das qualidades de liderança, das quais se apontam alguns exemplos:

- Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação na área de Administração Educacional. Alves, A. (2009).

Um trabalho de investigação empírica subordinado ao tema “Estilo de liderança da líder do Conselho Executivo numa Escola Básica dos 2.º e 3.º ciclos pública da Região Autónoma da Madeira”, usando uma abordagem qualitativa e quantitativa, através de um estudo de caso, com recurso às técnicas de entrevista e de inquéritos por questionário, para avaliar os comportamentos da líder através das percepções dos liderados. (n = 101).

Relativamente ao estilo de liderança da líder da instituição estudada, foi possível constatar, que, dos três tipos de liderança (transformacional, transaccional e *laissez-faire*), o primeiro foi o que obteve um valor médio mais elevado, seguido do tipo de liderança transaccional e, por último, o tipo de liderança *laissez-faire*.

- Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Gonçalves, M. (2008).

Estudo quantitativo descritivo, utilizando o método estatístico com testes paramétricos, realizado em 5 hospitais do Porto e Vale do Ave, utilizando estatística descritiva e inferencial. Dos resultados encontrados verificou-se que a percepção dos 125 enfermeiros gestores intermédios pesquisados, foi uma mistura do estilo transformacional e transaccional, sendo este último menos percebido. A alguma distância e com valores pouco significativos encontra-se a liderança do estilo *laissez-faire*.

- Dissertação de Mestrado em Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores. Góis, C. (2011).

Um trabalho de investigação quantitativa onde se relacionam vários níveis de liderança e diferentes tipos de liderança nos estabelecimentos do 1.º ciclo de um agrupamento de

escolas, através do levantamento e análise das percepções dos professores que aí exercem funções.

O objectivo primordial foi aferir a incidência de comportamentos de liderança transformacional, transaccional e *laissez-faire* num agrupamento de escolas, de forma a contribuir para a discussão e reflexão acerca das lideranças em contexto escolar.

As principais conclusões deste estudo foram que existe uma liderança vincada na amostra em estudo (n = 56), predominantemente transformacional. Para além disso, verificou-se que não foram percebidos nos líderes comportamentos característicos da liderança *Laissez-Faire*.

- Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Gonçalves, R. (2012). Este trabalho pretendeu responder a algumas questões sobre a influência da liderança feminina num contexto que tem sido mais direccionado para os homens e caracterizar o estilo de liderança presente.

Trata-se de um estudo exploratório, com realização de entrevistas semi-estruturadas com mulheres em liderança de topo, recorrendo também a uma dinâmica descritiva através de questionários e escalas de medida.

O número total da amostra é de 20 mulheres.

De acordo com os resultados e segundo a análise qualitativa, verificou-se que as mulheres entrevistadas tinham tendencialmente uma liderança transformacional, uma vez que foram identificados vários atributos deste tipo de liderança.

Inteligência Emocional

As raízes do conceito de Inteligência Emocional (IE) situam-se na definição de inteligência social. Nos seus primeiros trabalhos os diversos autores definiram IE, como uma vertente da Inteligência Social (IS), que “*envolve a competência para perceber e expressar emoções, compreendê-las e geri-las em si próprio e nas outras pessoas.*” (Rego & Fernandes, 2005a, p.2).

Gardner (1983), é considerado um dos autores pioneiros a salientar a importância da esfera pessoal ou social na definição de inteligência.

O termo Inteligência Emocional foi utilizado pela primeira vez por, Mayer, DiPaolo e Salovey (1990), num periódico científico internacional de Psicologia, num trabalho que teve como objectivo estudar empiricamente um dos seus componentes, a habilidade de

percepção dos conteúdos afectivos. Essa pesquisa citou a inteligência emocional como uma subclasse da Inteligência Social, cujas habilidades estariam relacionadas à monitorização dos sentimentos em si e nos outros, na discriminação entre ambos e na utilização desta informação para guiar o pensamento e as acções (Salovey & Mayer, 1990).

A IE também designada por Competência Emocional, é referida na literatura como a *“capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual”* (Mayer & Salovey, 1997, p.5).

Goleman, (1995) defendia que a inteligência emocional seria a capacidade mais importante na explicação do sucesso no trabalho, levando empresas a investir em treinos e alterações das suas práticas selectivas e de mudanças de cargos, baseando-se na ideia de que pessoas com alta inteligência emocional apresentariam um desempenho mais eficaz no seu trabalho, assumindo a existência do constructo e da sua utilidade, sem, entretanto, se basear, para isso em dados empíricos.

Muitos são os autores que definem a IE, não existindo actualmente uma definição consensual do constructo, mas independentemente da perspectiva de cada autor, todas as definições de IE partilham alguns fundamentos teóricos, tais como:

- Consciência das próprias emoções;
- Consciência das emoções nos outros;
- Compreensão das emoções;
- Habilidade para gerir as próprias e as emoções dos outros (Bar-On, 1997; Goleman, 1995/2010; Mayer, Caruso & Salovey, 2004).

A globalização, a progressão da tecnologia e o constante crescimento do mercado concorrencial, levam as organizações actuais a tornarem-se sucessivamente mais competitivas de modo a assegurarem a sua sobrevivência. A continuidade das organizações só é possível se existir um enfoque na contratação de líderes que possuam valores, comportamentos, personalidades e emoções capazes de enfrentar desafios e transformações constantes do meio organizacional. Estes factores requerem dos líderes capacidades muito além das competências associadas à tarefa ou *know-how* técnico (George, 2000).

(Goleman, 2002, Sullivan & Decker, 2005), defendem que um dos conceitos - chave da liderança é a interrelação entre dois dos seus componentes: a inteligência emocional e a empatia.

A Empatia

A Empatia é uma parte fundamental da inteligência emocional que vários pesquisadores acreditam que é imprescindível para se ser um líder eficaz (Bar-On & Parker, 2000; George, 2000; Goleman, 1995; Salovey & Mayer, 1990).

Muitas teorias sugerem que ter e mostrar empatia é uma parte importante na capacidade de liderança.

Os líderes transformacionais precisam de empatia, a fim de mostrar aos seus seguidores que se importam com as suas necessidades e realização (Bass, 1985).

Os líderes autênticos também precisam ter empatia, a fim de estar ciente dos outros (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, e Peterson, 2008).

“Os líderes com empatia são capazes de se sintonizar com um vasto leque de sinais emocionais, o que lhes permite captar as emoções sentidas, mas não expressas, das pessoas e dos grupos. Escutam atentamente e percebem a perspectiva das outras pessoas. A empatia permite que o líder se dê bem com pessoas de várias origens e culturas.” (Goleman, 2002 p. 275).

Ser empático, é perceber o quadro de referências interno de outra pessoa com precisão e com as componentes emocionais e significados como se fosse a pessoa, mas sem nunca perder a condição “*como se*”. Significa sentir a dor e o prazer de outra pessoa como ela sente e perceber as causas como ela as percebe, sem contudo perder o reconhecimento de que é “*como se*” estivesse magoado ou agradado (Rogers, 1959).

A compreensão empática é um processo dinâmico que significa, capacidade de penetrar no universo perceptivo do outro, sem julgamentos, tomando consciência dos seus sentimentos, sem no entanto, deixar de respeitar o seu ritmo de descoberta de si próprio (Rogers & Kinget, 1977).

Nesse sentido, Rogers (1975) entende empatia como um processo e não como um estado, o que implica verificar frequentemente com a pessoa a precisão do que está a sentir e sendo guiado pelas respostas que recebe.

Emoção empática é definida como a capacidade de entender o que os outros estão sentindo (Duan, 2000; Duan & Hill, 1996; Goleman, 2006), a capacidade de activar algumas partes das emoções com os outros, e experimentar passivamente os sentimentos dos outros (Kellett, Humphrey, e Sleeth, 2006), a fim de ser eficaz.

Temos assim que a maioria das definições de empatia, aponta para dois grandes níveis desta dimensão psicológica:

1. Uma capacidade afectiva para compreender e partilhar sentimentos dos outros;
2. Uma capacidade cognitiva para compreender pontos de vista e perspectivas alheios.

Avaliação da empatia

Tem havido várias tentativas de construir escalas para a avaliação da empatia. Hogan (1969 p.307), definiu a empatia como “*the intellectual or imaginative apprehension of another’s condition or state of mind.*”

Este autor criou o *Hogan Empathy Scale* (HES), um instrumento dicotómico com 64 questões, utilizando uma escala de 0 a 4 para medir a percepção da vida emocional dos outros e 4 sub-escalas:

Auto confiança social;

Equilíbrio emocional;

Sensibilidade;

Inconformismo.

A *Emotional Empathy Tendency Scale* (EETS) foi desenvolvida por Mehrabian, (1972) para medir as características inatas de empatia emocional dos entrevistados, é constituída por 33 questões, utilizando uma escala de 9 pontos e 7 sub-escalas:

Susceptibilidade ao contágio emocional;

Valorização dos sentimentos dos outros;

Extrema capacidade de resposta emocional;

Tendência a ser movido por experiências emocionais positivas dos outros;

Tendência a ser movido por experiências emocionais negativas dos outros;

Tendência para ser simpático;

Vontade de estar em contacto com outras pessoas que têm problemas.

Finalmente o "The Empathy Quotient (EQ) é um questionário constituído por 60 itens (existe também uma versão mais curta com 40 itens) desenvolvido por Simon Baron-Cohen e Sally Wheelwright (2004), para medir os níveis de empatia em adultos, utilizando uma escala de 4 pontos em que 1 = Concordo completamente e 4 Discordo completamente. Uma vez que o auto-relato da empatia é fortemente influenciado por factores ligados à desejabilidade social, têm sido tentadas medidas um pouco diferentes.

Para a avaliação da empatia neste estudo, resolvemos escolher como escala o RMET, também conhecido por *Social Intelligence Test*, uma implementação do *Reading the Mind in the Eyes Test*, desenvolvido por Baron-Cohen et al., (2001), constituído por 37 figuras com expressões de olhares, onde se pede para adivinhar aos entrevistados, que tipo de emoções os olhos mostram. (Anexo A). A versão utilizada foi a Revised Adult Version.

Esta escala foi já utilizada em Portugal por Sousa, M. (2012), num estudo sobre Teoria da Mente, Inteligência Emocional e Psicopatologia e Lopes, R (2009), num estudo empírico sobre o Desenvolvimento da Teoria da Mente em Psicoterapeutas.

Estado da arte da relação entre empatia e liderança

O panorama actual sobre as questões em estudo não é abundante. No entanto foi possível efectuar alguma pesquisa bibliográfica, apresentando-se de seguida os resultados de cinco estudos onde é possível verificar relações moderadamente fortes entre a empatia e o desempenho do líder no local de trabalho:

A empatia parece ser uma peça fundamental para a liderança. Embora a capacidade de ser empático não faça de ninguém um líder, numerosas teorias sugerem que a capacidade de ter e mostrar empatia é uma parte importante da liderança. Por exemplo, um aspecto da liderança transformacional é a capacidade do líder para mostrar consideração individualizada para com os seus seguidores (Avolio & Bass, 1995; Bass, 1985) e de reconhecer com precisão as emoções nos outros (Rubin, Munz, e Bommer, 2005, citado por Sadri et al., 2011). No entanto, não há muitos estudos que testem empiricamente a relação entre empatia e liderança.

Os investigadores Sadri, Weber, e Gentry (2011), conduziram um estudo, cujo objectivo foi analisar a relação entre o desempenho de um líder e os níveis de emoção empática com os seus subordinados e que habilidades são necessárias para melhorar as suas chances de sucesso, tendo sido analisados dados de 6731 gestores em 38 países, entre os quais Portugal.

Cada gestor foi avaliado em três itens que medem o desempenho no trabalho:

1. Como avaliaria o desempenho dessa pessoa no seu trabalho actual?

(1 = entre os piores a 5 = entre os melhores); (M=4.20, SD=.84);

2. Onde você colocaria esta pessoa como um líder em comparação com outros líderes dentro e fora da organização? (1 = entre os piores a 5 = entre os melhores); (M=3.86, SD=.92);

3. Qual é a probabilidade de que essa pessoa vai ser substituída ou demitida nos próximos cinco anos, como resultado de seus / suas acções ou comportamentos como gerente? " (1 = nada provável a 5 = quase certo); (invertida M=4.24, SD=.92).

O valor encontrado do Alfa de Cronbach para o presente estudo, foi de 0,76.

As classificações de emoção empática foram reunidas através de 12 itens que foram relacionados com o conceito de empatia.

Os resultados podem ser observados na tabela abaixo:

Tab 1: Média, DP e intercorrelações entre as variáveis

Means, standard deviations, and intercorrelations among level-1 variables.

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Age	41.28	6.74	-						
2. Gender ^a	0.26	0.44	-.07	-					
3. Managerial level ^b	2.12	0.82	.21	-.08	-				
4. Job tenure	3.89	4.31	.25	.01	.04	-			
5. Organization tenure	10.15	7.65	.41	-.07	.01	.27	-		
6. Empathic emotion	3.82	0.53	.05	.15	-.04	.01	.05	-	
7. Performance	0.02	2.35	-.10	.05	.02	-.01	.01	.14	-

Job and Organization tenure measured in years.

All correlations greater than |.02| are significant at $p < .01$.

^a 0 = Male, 1 = Female.

^b 0 = First-level, 1 = Middle-level, 2 = Upper-Middle level, 3 = Executive, 4 = top.

Fonte: (Sadri et all, 2011).

Os resultados desta pesquisa mostraram que os sinais de emoção empática são um comportamento importante de liderança no que diz respeito ao desempenho do líder, revelando ainda a emoção empática como uma das características do líder que prediz positivamente as classificações de desempenho do mesmo perante os seus respectivos padrões. De facto, obtiveram uma correlação de .14 entre o desempenho dos líderes e a expressão empática.

As mais altas classificações de emoção empática de subordinados do líder alvo estão positivamente relacionadas com as classificações mais elevadas de desempenho, a partir da perspectiva do chefe do líder-alvo. Esta constatação traz uma importante contribuição empírica para a literatura de liderança existente, demonstrando que a empatia, especificamente, a emoção empática é uma componente significativa da liderança e

importante para o desempenho quando testada através de uma amostra prática de gestores internacionais.

Um outro estudo mais recente (Stanescu & Cicei, 2012), vem mostrar algumas associações positivas entre a liderança e a inteligência emocional. A liderança transformacional e inteligência emocional foram avaliadas através do MLQ (Formulário Revisto - 5x) e do EQ-i, respectivamente. Os participantes foram 110 Gestores Públicos Romenos matriculados em Programas para Jovens Profissionais.

Fig 3: Correlação entre MLQ e EQ-i

Table 6. Correlation matrix for the scales of MLQ and EQ-i

		RA	ER	AD	SM	GM	EQQ
Transformational	Pearson Correlation	.556**	.519**	.565**	.565**	.611**	.664**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
Transactional	Pearson Correlation	.179	.321**	.287**	.179	.159	.273**
	Sig. (2-tailed)	.074	.001	.004	.073	.111	.006
	N	101	101	101	101	101	101
Passive/ avoidant	Pearson Correlation	-.448**	-.352**	-.402**	-.402**	-.382**	-.479**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
Effectiveness	Pearson Correlation	.437**	.550**	.460**	.472**	.492**	.570**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

Fonte: (Stanescu & Cicei, 2012)

Como podemos observar na figura, as correlações positivas significativas foram obtidas entre liderança transformacional e a pontuação geral do EQ-i ($r = 0,664$, $p < 0,01$), e liderança transformacional e todas as escalas de EQ-i. Uma correlação positiva significativa ($r = 0,556$, $p < 0,01$) foi obtida entre liderança transformacional e intrapessoal

(RA) e interpessoal (ER) escala ($r = 0,519$, $p < 0,01$). Os resultados sugerem o facto de a liderança transformacional estar associada com a capacidade de estar consciente das próprias emoções e com a capacidade de estar consciente dos sentimentos, preocupações e necessidades dos seus seguidores.

Os líderes transformacionais são conscientes das suas próprias emoções, são independentes, determinados, expressam claramente as suas próprias ideias e sentimentos (escala RA) e também são pessoas confiáveis, responsáveis, que têm altas habilidades sociais para obter excelente desempenho em tarefas que requeiram esforço de equipa.

Na amostra investigada, a liderança transformacional foi o estilo dominante obtido para todas as cinco escalas de transformação de MLQ sendo maior do que a amostra normativa nacional romena. Correlações positivas significativas foram obtidas entre liderança transformacional e inteligência emocional, o que vem de encontro aos estudos de alguns autores como Barling et al. (2000) e Gardner & Stough (2002).

Os resultados sugerem que a liderança transformacional está associada a altos níveis de inteligência emocional, nomeadamente a capacidade de ser consciente de si próprio, das suas emoções e das emoções e necessidades dos seus seguidores, ser positivo para gerir eficazmente o *stress*, de se adaptar às mudanças conjunturais e com capacidade para aproveitar a vida.

O estilo de liderança transaccional foi positivo (embora fraco) e aparece igualmente associado com a inteligência emocional geral, sugerindo o facto de a liderança transaccional estar em certa medida associada à capacidade de estar consciente dos sentimentos, preocupações e necessidades dos seguidores e um pouco com a capacidade de se adaptar ao conjunto de mudanças situacionais.

Mills (2009) realizou uma meta-análise com o objectivo de verificar se existe evidência empírica que suporte a inclusão da inteligência emocional como um dos componentes da liderança efectiva.

Dada a questão em curso na literatura sobre se a inteligência emocional afecta a eficácia da liderança, a incorporação de uma meta-análise pode fornecer um método mais robusto para examinar esta relação.

Propõe-se neste trabalho que a inteligência emocional é um dos componentes da liderança transformacional que deve ser avaliado e desenvolvido. Para a realização deste estudo, foram retirados da respectiva literatura, definições precisas sobre inteligência emocional e liderança.

A tentativa abrangente para identificar os estudos relevantes sobre o impacto da inteligência emocional na eficácia da liderança realizado entre 1990 até o presente rendeu 141 estudos. Quarenta e oito estudos preencheram os critérios de inclusão nesta amostra de meta - análise. Esses 48 estudos produziram 99 correlações para análise. Mais da metade dos estudos incluídos neste estudo foram na forma de dissertações inéditas (48%) e teses (8%). Foi usado para o efeito um programa informático de análise de dados, denominado Comprehensive Meta-Analysis Software Versão 2.0 (Borenstein, Hedges, Higgins, & Rothstein, 2005) da Biostat. Os 99 tamanhos de efeito dos estudos de correlação com um total de 7343 indivíduos foram convertidos em scores Z de Fisher e um tamanho de efeito Z global foi calculado e convertido para a métrica inicial do coeficiente de correlação. Com base na regra de ouro para avaliar a magnitude do tamanho do produto/efeito da correlação sugerida por Lipsey e Wilson (2001), o valor do tamanho de efeito da correlação é considerado pequeno, se for menor ou igual a 0,10, médio se igual a 0,25, e grande, se maior ou igual a 0,40. Esta meta-análise resultou num efeito combinado de $r = 0,380$, o que pode ser interpretado como uma relação moderadamente forte entre a inteligência emocional e eficácia da liderança.

Gunther & Evans (2007) realizaram um estudo exploratório na *University of Tennessee College of Nursing Empathy Research Group*. O estudo teve como objectivo avaliar o estilo de liderança e nível de empatia dos estudantes de enfermagem. Além disso, procurou ainda determinar qual o estilo de liderança entre os alunos seniores e juniores e qual a correlação do mesmo com a empatia e a inteligência emocional.

Foram utilizados três instrumentos, em primeiro lugar, para determinar o estilo de liderança, foi usado o MLQ (Bass & Avolio, 2005); em segundo lugar, para determinar a dimensão cognitiva da empatia, o *Hogan Empathy Scale* (HES); em terceiro lugar foi usada a escala *Emotional Empathy Tendency Scale* (EETS) para medir as características inatas de empatia dos entrevistados (Mehrabian , 1972).

Os resultados em ambos os grupos apontam para uma clara predominância do estilo de liderança transformacional. Média de 2,976 para os juniores e 3,047 para os seniores numa escala de 0 a 4, o que veio revelar que os estilos de liderança presentes em ambos os grupos são muito similares. A média das escalas de empatia para ambos os grupos são muito similares como se pode ver na tabela abaixo, com algumas correlações fracas entre alguns dos componentes da liderança medidos pelo MLQ-5x e uma fraca correlação inversa para a liderança *laissez-faire*.

Fig 4: Coeficientes de correlação entre a empatia e o MLQ

MLQ Category	Junior Students (n = 92)		Senior Students (n = 86)	
	EETS	Hogan	EETS	Hogan
Transformational Leadership:				
Idealized Influence (Attributed)	-.1851 <i>P</i> = .077	.1799 <i>P</i> = .136	.1623 <i>P</i> = .086	.2147 <i>P</i> = .047*
Idealized Influence (Behavior)	-.1019 <i>P</i> = .334	-.0551 <i>P</i> = .602	.2725 <i>P</i> = .011*	.2826 <i>P</i> = .008*
Inspirational Motivation	-.0227 <i>P</i> = .830	.2588 <i>P</i> = .013*	.1404 <i>P</i> = .197	.1233 <i>P</i> = .258
Intellectual Stimulation	-.0353 <i>P</i> = .738	.2676 <i>P</i> = .010*	.0745 <i>P</i> = .495	.2781 <i>P</i> = .010*
Individualized Consideration	.0182 <i>P</i> = .863	.2235 <i>P</i> = .032*	.2152 <i>P</i> = .047*	.2290 <i>P</i> = .034*
Transactional Leadership:				
Contingent Reward	-.1466 <i>P</i> = .163	.0045 <i>P</i> = .966	.1384 <i>P</i> = .204	.1384 <i>P</i> = .204
Management by Exception (Active)	-.1078 <i>P</i> = .307	-.0253 <i>P</i> = .811	-.1771 <i>P</i> = .103	-.1771 <i>P</i> = .103
Passive Avoidant Leadership:				
Management by Exception (Passive)	-.0582 <i>P</i> = .582	-.1565 <i>P</i> = .136	.0986 <i>P</i> = .367	-.0610 <i>P</i> = .577
Laissez-Faire Leadership	-.0631 <i>P</i> = .550	-.3252 <i>P</i> = .002*	.1296 <i>P</i> = .234	-.0838 <i>P</i> = .443

**P* ≤ .05

Fonte: Gunther et all. (2007)

Em resumo, os estudos encontrados têm mostrado alguma associação entre estas duas variáveis, embora os valores sejam muito diversos nos diferentes estudos.

Objectivos e hipóteses

A liderança é actualmente um dos principais aspectos de relevância e vantagem competitiva numa sociedade de consumo que requer uma efectiva estratégia organizacional. As mudanças impostas pelo ambiente macroeconómico, pelo desenvolvimento da tecnologia da informação e pela própria concorrência proporcionam grandes transformações e desafios que afectam directamente os perfis dos líderes nas organizações (Jesuíno, 2005).

Apesar de durante muito tempo a liderança, não ter sido devidamente investigada nas organizações como um factor produtivo ao longo da história da administração, foi frequente e tradicionalmente conceitualizada em termos de traços de personalidade, estilos de comportamento e factores contingenciais (Van Fleet, 1992; Yukl, 1989; Aubert, 1991; Bergamini, 1994).

Diante deste contexto colocam-se os seguintes problemas:

- Que estilos de liderança são mais utilizados para influenciar os seus seguidores a atingir os objectivos organizacionais?
- Que características emocionais estão associadas à eficácia dos mesmos comportamentos?

Contextualização

Os processos de liderança nos ambientes de transformações organizacionais contemporâneas, são cada vez mais vulneráveis aos mercados, da mesma forma que líderes e seguidores se tendem a tornar mais vulneráveis ao exercício de influência de ambas as partes.

Existe deste modo, uma necessidade premente de aprofundar esta problemática de relacionamento entre líder e seguidores, no plano cultural, social, e identitário (Jesuíno, 2005).

Compreender o processo de liderança torna-se cada vez mais crucial para actualizá-lo em face das transformações drásticas pelas quais vêm passando a administração e a vida nas organizações (Jesuíno, 2005).

Surge assim a necessidade de comprovar numa instituição portuguesa, se as conclusões dos estudos apresentados podem ser demonstradas para o caso português e se a uma maior empatia do líder, pode estar associada uma liderança eficaz.

Questões de Investigação

Identificar os estilos de liderança presentes numa Instituição Pública nacional e testar a relação das táticas de influência com os estilos de liderança e com os resultados obtidos pelos líderes, procurando responder às seguintes questões:

1. Qual o tipo de liderança predominante na Instituição?
2. Possuir empatia está associado a um tipo particular de estilo de liderança?

Objectivos do Estudo

Neste estudo, tendo como referência os estudos citados anteriormente procura-se verificar empiricamente as relações estatísticas entre o estilo de liderança, e a empatia. Procura-se também usar uma escala de empatia pouco utilizada entre nós e que não está sujeita a desejabilidade social.

Hipótese

Considerando os resultados dos estudos anteriores, espera-se que haja uma relação positiva entre empatia e liderança transformacional.

Método

Procedimento de Recolha de Dados

Tratou-se de uma pesquisa quantitativa, recorrendo ao método descritivo para tentar identificar os principais factores ou variáveis que possam existir numa dada situação ou comportamento.

Este método assenta em estratégias de pesquisa para observar e descrever comportamentos, incluindo a identificação de factores que possam estar relacionados com um fenómeno em particular (Freixo, 2010).

Esta pesquisa tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento e validação de conhecimentos, oferecendo a possibilidade de generalizar os resultados a outros campos, de prever e controlar os acontecimentos, pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, acções ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento, usualmente um questionário (Freixo, 2010).

Neste caso em particular e para testar a verificação das hipóteses apresentadas, foi utilizado um questionário contendo perguntas fechadas e escalas do tipo *Likert*.

Este tipo de pesquisa está associada a investigar de forma empírica a análise de factos ou fenómenos e os seus métodos formais têm como característica a precisão e controle estatísticos de dados recolhidos em amostras de populações (Freixo, 2010).

Cabe ainda informar que os questionários de pesquisa foram aplicados aos respondentes no período de Julho a Setembro de 2015, com base na percepção que os mesmos têm em relação à sua capacidade de liderança.

A recolha da amostra processou-se de forma individual, sendo transversal à aplicação, a seguinte norma: antes do início do preenchimento do protocolo foram apresentados os objectivos do estudo e o interesse da administração do mesmo, assim como a garantia do anonimato, a estrita confidencialidade das respostas e o pedido de colaboração dos participantes. O tempo médio de preenchimento dos instrumentos foi de quinze minutos aproximadamente.

Participantes

O universo da presente pesquisa é formado por líderes que ocupam ou ocuparam lugares de chefia nas mais variados segmentos da organização em estudo com experiência mínima de um ano, tendo sido conduzido numa Instituição da Administração Pública de referência em Portugal.

Foram autorizadas a participar no estudo todos os elementos da referida Instituição que exercem ou já tenham exercido cargos de chefia, tendo sido recolhidos 36 questionários em Lisboa (Sede) e em três delegações regionais, a saber: Coimbra, Santarém e Évora, no entanto não é possível proceder à sua identificação, visto que uma das condições impostas pelo seu Director Geral, para a recolha de dados, foi a garantia do anonimato e confidencialidade.

Participaram no estudo 36 chefias (n=36), 24 mulheres (66,7%) e 12 homens (33,3%). Relativamente à idade dos participantes, apenas 1 (2,8%) tinha menos de 30 anos, 5 (13,9%) de 30 a 39, 61,1% entre 40 e 49 e 22,2% 50 ou mais anos. Já no que respeita ao número anos em cargos de chefia, foram encontrados os seguintes dados:

Nível 1: Menos de 6 anos n= 22 »» 61,1%

Nível 2: De 6 a 15 anos n= 11 »» 30,6%

Nível 3: De 16 a 24 anos n= 3 »» 8,3%

Nível 4: 25 ou mais anos n=0 »» 0%

Instrumentos

a) Multifactor Leadership Questionnaire – Leader Form.

O MLQ, desenvolvido por Bass e Avolio (2000), é um questionário de 45 itens que tenta determinar os múltiplos factores que constituem o estilo de liderança de um indivíduo, avaliando três estilos de liderança diferentes: Transformacional, Transaccional e *Laissez-Faire*.

Permite medir nos indivíduos como se percebem em relação a auto-comportamentos de liderança específicos. O MLQ é um instrumento amplamente validado e usado como pesquisa na medida dos 3 tipos de liderança, mostra fortes evidências de validade, (como abaixo se evidencia), tendo sido usado em milhares de programas de investigação, teses de doutoramento e dissertações de mestrado,

apontando vários resultados construtivos para a medição dos constructos da liderança.

Ao longo das duas últimas décadas, o MLQ foi sendo desenvolvido e validado pelos mesmos autores, tendo sido usado em centenas de estudo e em muitos países em todo o Mundo, sendo no presente um instrumento padrão para avaliar uma série escalas da liderança transformacional, transaccional e não liderança.

A versão revista - 5x do MLQ está disponível em duas formas: a forma de auto - avaliação e a forma de avaliador (onde os associados classificam os seus líderes).

No presente estudo foi usado o formulário de auto-avaliação.

O MLQ é constituído por 45 proposições que identificam e medem vários comportamentos, que vão determinar um tipo de liderança e os resultados dela. Utiliza uma escala ordinal de 5 pontos (tipo Likert), que representa a frequência com que esses comportamentos foram percebidos pelos respondentes, de acordo com a seguinte tabela:

Tabela 2: Escala ordinal de 5 pontos (tipo Likert)

0	Nunca
1	Raramente
2	Algumas vezes
3	Muitas vezes
4	Frequentemente

Após o preenchimento do questionário, as respostas são divididas em 12 categorias distribuídas pelos três tipos de liderança e pelos resultados da liderança. Depois, calculam-se as médias obtidas em cada uma das categorias. Assim, chegamos aos valores representativos das percepções de liderança dos respondentes, com base na frequência de observação dos comportamentos dos líderes e às percepções dos resultados da liderança. O MLQ – *Leader Form* (Anexo B), destina-se a ser preenchido pelo avaliado, ou seja pelo próprio líder. É um questionário de auto-avaliação exactamente igual ao MLQ 5x – *Rater Form*. É constituído pelas mesmas e pelo mesmo número de proposições, só que formuladas na primeira pessoa. Este modelo tem por objectivo estabelecer a comparação entre as percepções dos avaliadores relativamente ao desempenho do líder e efeitos da liderança exercida e a própria percepção do líder (Bass & Avolio, 2000).

Tabela 3: Factores do MLQ

	Factores
Liderança Transformacional	1- Influência Idealizada – Atributos 2- Influência Idealizada – Comportamentos 3- Motivação Inspiradora 4- Estimulação Intelectual 5- Consideração Individualizada
Liderança Transaccional	6- Reforço Contingente 7- Gestão por Excepção – activa 8- Gestão por excepção – passiva
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	9- Ausência de liderança
Resultados e Efeitos da Liderança	10- Eficácia 11- Esforço Extra 12 - Satisfação

Fonte: (Bass & Avolio, 2000).

Apresenta-se em seguida, a chave/explicação do MLQ, em forma de quadro com a respectiva descrição das categorias seguindo a mesma ordem dos autores, onde se estabelece uma hierarquia em função do nível de correlação positiva que cada categoria de liderança tem com os resultados da liderança.

Tabela 4: Factores e Itens do MLQ

Categorias de Liderança / Factores / Resultados	Itens
Liderança Transformacional	
F1 – Influência Idealizada - atributos	10, 18, 21, 25
F2 – Influência Idealizada - comportamentos	6, 14, 23, 34
F3 – Motivação Inspiradora	9, 13, 26, 36
F4 – Estimulação Intelectual	2, 8, 30, 32
F5 – Consideração Individualizada	15, 19, 29, 31

Liderança Transaccional	
F6 – Reforço Contingente	1, 11, 16, 35
F7 – Gestão por excepção - activa	4, 22, 24, 27
F8 – Gestão por excepção - passiva	3, 12, 17, 20
Liderança Laissez-faire	
F9 – Ausência de Liderança	5, 7, 28, 33
Resultados da Liderança	
Esforço Extra	39, 42, 44
Eficácia	37, 40, 43, 45
Satisfação	31, 41

Fonte: (Bass & Avolio, 2000).

A confiança e a validade do MLQ, publicado por Bass e Avolio (1994), já foram testados por diversos pesquisadores em variadíssimos estudos (Avolio , Bass, & Jung ,1999 , Juiz, Iccolo, & Ilies de 2004 , Rowold & Herrera de 2003 , Rowold , 2004).

Os resultados das escalas de avaliação para todos os itens variam entre $r = 0,74$ e $r = 0,94$, enquanto a validade das classificações para estes itens variaram de $r = 0,79$ para estilos de liderança transformacional; $r = 0,56$ para estilos de liderança transaccional, e entre $r = 0,84$ e $r = 0,91$ para o estilo de liderança passiva.

b) RMET – RAV (Reading the Mind in the Eyes Test– Revised Adult Version)

Com o objectivo de avaliar os níveis de empatia dos respondentes, recorreu-se à adaptação portuguesa do RMET – RAV (Sousa, 2010). Este teste é constituído por 37 imagens a preto e branco da região dos olhos, (Anexo A), sendo que 20 dessas imagens são de pessoas do género masculino e 17 do género feminino. O RMET-RAV encontra-se dividido em duas partes, sendo a primeira constituída pela folha de respostas e a segunda pelas 37 imagens da região dos olhos.

Fig 5: Imagem de treino do RMET



Fonte: Sousa (2010)

Aos sujeitos foi-lhes pedido que assinalassem a opção correcta somente na folha de respostas. Para cada imagem da região dos olhos, os participantes têm que escolher, de entre quatro adjectivos, aquele que melhor descreve o estado mental ilustrado na imagem (e.g. no item treino, a escolha terá que ser efectuada entre os seguintes adjectivos: — Ciúmes, — Em pânico, — Arrogante — Odioso). De acordo com Baron-Cohen e colaboradores (2001), apenas um dos adjectivos corresponde ao estado mental, sendo os restantes estímulos-distractores.

Resultados

Passamos à análise dos 45 itens descritivos que dão origem a 12 factores, distribuídos pelos três tipos de liderança (9 factores) e pelos efeitos ou resultados de liderança (3 factores). Os três tipos de liderança são a transformacional que engloba 5 factores, a transaccional (3 factores) e a Laissez-Faire. Surge assim a necessidade de avaliar a consistência interna através do Alpha de Cronbach sendo este, uma das medidas mais usadas na verificação da consistência interna de um grupo de itens que medem uma mesma característica.

Tabela 5: Valor de referência da consistência interna

Valor do <i>Alpha</i> de Cronbach	Consistência interna
Superior a 0,9	Muito boa
Entre 0,8 e 0,9	Boa
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,6 e 0,7	Fraca
Inferior a 0,6	Inadmissível

Para testar o valor da consistência interna, apresentam-se os valores para o conjunto dos 12 factores em análise com valores a variarem entre Razoável e Boa Consistência Interna.

Tabela 6: Valores do Alfa de Cronbach

	Cronbach's Alpha
Influência_Idealizada_Atributos	,765
Influência_Idealizada_Comportamentos	,781
Motivação_Inspiradora	,774
Estimulação_Intelectual	,773
Consideração_Individualizada	,782
Reforço_Contingente	,759
Gestão_por_excepção_activa	,814
Gestão_por_excepção_Passiva	,829
Esforço_Extra	,776
Eficácia	,784
Satisfação	,774
Ausência_de_Liderança	,841

Estilo de Liderança

Antes de testarmos as hipóteses em estudo, calculámos, as médias e o desvio padrão.

Tabela 7:Tipos de liderança

	N	Min	Max	M	DP
Transformacional	36	2,20	4,00	3,2519	,40440
Transaccional	36	1,08	3,00	2,0833	,48623
Ausência_de_Liderança	36	,00	2,25	,5625	,50841

Relativamente ao estilo de liderança presente na instituição objecto de estudo, podemos constatar, a partir da análise feita aos questionários aplicados, que a liderança transformacional, foi o que obteve um valor médio mais elevado (**3,25**), seguido do tipo de liderança transaccional e, por último, o tipo de liderança laissez-faire.

Na tabela abaixo apresentam-se os valores da liderança por sexo dos participantes.

Tabela 8: Valores de liderança por sexo

	Mulheres (N=24)	Homens (N=12)
Transformacional	3,2715	3,2125
Transaccional	2,1447	1,9606
Ausência_de_Liderança	0,5625	0,5625

Como se pode verificar, as mulheres apresentam resultados ligeiramente superiores nos dois tipos de liderança. O teste t de *student* realizado a estes valores não apresenta resultados estatisticamente significativos.

Empatia

Apresenta-se na tabela abaixo a análise de frequências aos resultados do teste de empatia, de acordo com o teste RMET efectuado.

Tabela 9: Resultado teste empatia

	N	%
15,00	1	2,8
17,00	1	2,8
18,00	2	5,6
19,00	6	16,7
20,00	1	2,8
21,00	1	2,8
22,00	4	11,1
23,00	3	8,3
24,00	4	11,1
25,00	4	11,1
26,00	4	11,1
28,00	4	11,1
29,00	1	2,8
Total	36	100,0

Para um máximo possível de 36 pontos, (uma vez que a primeira figura é de treino) os resultados variam entre 15 (o mais baixo) e 29 pontos, sendo que os seus autores (Baron-Cohen et al., 2001), consideram como média um resultado acima de 26 pontos.

Na tabela abaixo encontramos os valores da Média e respectivo Desvio Padrão relativos aos resultados encontrados de acordo com o sexo dos participantes. Como se pode constatar as mulheres apresentam valores ligeiramente superiores, no entanto ainda um pouco longe daquilo que os seus autores (Baron-Cohen et al., 2001), consideram como uma boa média: 26 pontos.

Tabela 10: Valores de empatia por sexo

	Média	DP
Mulheres (N=24)	23,330	3,484
Homens (N=12)	21,750	3,744

Parece-me pertinente notar o seguinte: nenhum dos participantes tinha alguma vez efectuado um teste desta natureza; a maioria dos participantes respondeu de forma muito rápida e embora tenha sido explicado previamente o fundamento do teste, uma grande maioria não se mostrou muito convicta da “veracidade” do resultado obtido.

Análise das correlações

Procedemos à análise das correlações, através da correlação de Pearson:

Tabela 11: Valores para o total da amostra

	Amostra total (N=36)
Influência_Idealizada_Atributos	0,150
Influência_Idealizada_Comportamentos	0,051
Motivação_Inspiradora	0,202
Estimulação_Intelectual	-0,021
Consideração_Individualizada	0,116
Reforço_Contingente	0,222
Gestão_por_excepção_activa	0,020
Gestão_por_excepção_Passiva	0,120
Esforço_Extra	0,045
Eficácia	0,133
Satisfação	0,137
Transformacional	0,125
Transaccional	0,163
Ausência_de_Liderança	-0,028

Os resultados obtidos não nos indicam relações estatisticamente significativas, apresentando valores de *p-value* superiores a 0,05. Ao contrário do que esperávamos, a empatia não se relaciona com nenhuma das dimensões da liderança consideradas.

Na tabela seguinte apresentam-se os resultados das correlações entre empatia e liderança separadas por sexo dos participantes.

Tabela 12: Valores da amostra por sexo dos participantes

	Mulheres (N=24)	Homens (N=12)
Influência_Idealizada_Atributos	-0,123	0,582*
Influência_Idealizada_Comportamentos	0,050	0,129
Motivação_Inspiradora	-0,138	0,564*
Estimulação_Intelectual	-0,307	0,500*
Consideração_Individualizada	-0,342*	0,513*

Reforço_Contingente	0,031	0,456
Gestão_por_excepção_activa	-0,096	0,254
Gestão_por_excepção_Passiva	0,151	-0,171
Esforço_Extra	-0,252	0,472
Eficácia	-0,116	0,435
Satisfação	-0,411*	0,829**
Transformacional	-0,218	0,570*
Transaccional	0,016	0,349
Ausência_de_Liderança	0,293	-0,727**

* P<0.05 ** P<0.01

Podemos verificar que, no caso dos homens a empatia se relaciona significativamente com a satisfação ($r=.83$; $p<.001$), com a Influência Idealizada - Atributos, Motivação Inspiradora, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada, ($p<.05$). No geral, a empatia está positivamente associada com a liderança transformacional ($r=.57$; $p<.05$), tal como estávamos à espera. Aparece ainda negativamente associada à ausência de liderança.

No entanto, no caso das mulheres os resultados são completamente diferentes. As correlações significativas são apenas em Consideração Individualizada e Satisfação ($p<.05$), mas as correlações são (inesperadamente) negativas.

Conclusões

Relativamente à primeira questão de investigação, sobre o tipo de liderança predominante na instituição, procurou-se com este estudo verificar empiricamente as relações estatísticas entre o estilo de liderança e a empatia, bem como usar uma escala de empatia pouco utilizada entre nós (RMET), que não está sujeita a desejabilidade social, ou seja tentando evitar a possibilidade muito comum de os indivíduos tenderem a dar respostas pouco honestas, no sentido de apresentarem uma imagem destacadamente positiva de si próprios com o propósito de atingirem um determinado objectivo (Oliveira, 2013).

Começámos por averiguar através de alguns estudos (Sadri et all, 2011; Stanescu & Cicei, 2012; Mills, 2009; Gunther et all, 2007) algumas relações estatisticamente significativas entre empatia e a liderança.

Seguidamente passou-se para o trabalho de campo junto de uma instituição pública nacional

A revisão bibliográfica apresentada e os dados empíricos trabalhados com rigor facilitaram a compreensão dos objectivos propostos e através dos resultados foi possível extrair algumas conclusões, contribuindo para um maior entendimento da problemática presente.

Os resultados obtidos permitem-nos concluir que o estilo de liderança presente na instituição em estudo, aponta claramente para a liderança transformacional, aliás consistente, com resultados encontrados em estudos sobre a mesma temática em Portugal.

Os líderes estudados comunicam valores e têm um perfil coerente com o que defendem, inspiram os outros a serem únicos e contribuem para o desenvolvimento de cada um. Tendencialmente optam por uma liderança transformacional, baseando a sua estratégia em torno das equipas de trabalho, na motivação da mesma para atingir os objectivos, ultrapassando a barreira das suas conveniências pessoais em prol da organização (Bass, 1997). Estamos por isso a olhar para um paradigma de liderança diferente e que se adequa às exigências das organizações de hoje.

Sobre a segunda questão de investigação, onde se pretendia aquilatar da possibilidade da empatia estar associada a um tipo particular de estilo de liderança, os resultados obtidos na presente investigação no total da amostra não apresentam as relações esperadas entre empatia e liderança transformacional.

Um possível argumento prende-se com o facto de a organização objecto de investigação ser um organismo da administração pública, onde os objectivos dos líderes não estão necessariamente apontados para os lucros, pelo que me parece de todo pertinente levantar a hipótese de resultados diferentes, caso este estudo fosse replicado junto de organizações privadas, onde o “clima empresarial” dominante poderia alterar os resultados aqui relatados.

Apenas no caso dos homens foi possível encontrar os resultados esperados, mas no caso das mulheres as relações não são significativas.

Uma das razões, pode talvez ter a ver, com o facto de as entrevistadas não estivessem preparadas e podem eventualmente ter marcado qualquer alternativa sem grande reflexão.

Um dado curioso é o facto de nesta instituição o número de mulheres em lugares de chefias intermédias ser superior ao número de homens, quando por seu lado as chefias de topo pertencem aos homens.

Outro dado curioso é que sendo a pontuação máxima possível de 36 pontos estabelecida no RMET para a medição da empatia, realça-se o facto que no presente estudo, apenas 24% dos participantes apresentarem valores acima da pontuação média e as mulheres apresentarem um valor ligeiramente superior ao dos homens: 23,33 contra 21,75, embora ligeiramente abaixo dos 26 pontos, estabelecidos como média pelo autor.

Este estudo usou uma operacionalização pouco estudada da empatia e os resultados não são concludentes e satisfatórios para provar aquilo que alguns autores defendem, no que diz respeito ao facto da TdM ser considerada somente uma teoria, que não é passível de ser comprovada empiricamente (Marques-Teixeira, 2006). No entanto, as investigações levadas a cabo por Baron-Cohen, Wheelwright e Jolliffe (1997) apresentam dados científicos que sustentam a ideia de uma “linguagem dos olhos”, ou seja, que os estados mentais são observáveis e passíveis de serem identificados numa imagem a preto e branco da região dos olhos, tal como é operacionalizado no RMET-RAV.

No caso dos homens, no entanto os resultados apoiam as hipóteses definidas e foi possível constatar a existência de algumas correlações significativas, nomeadamente para a hipótese que associa a variável empatia medida pelo RMET-RAV, e a variável liderança, medida pelo MQL, em quatro dos cinco factores que medem a liderança transformacional: Influência Idealizada - Atributos, Motivação Inspiradora, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada, com valores de significância inferiores a 0,05. Estatisticamente significativo ($p < 0.01$) é ainda o facto de a empatia estar positivamente relacionada com a satisfação no local de trabalho ($r = 0,000$), bem como estar negativamente relacionada com a ausência de liderança ($r = 0,004$).

Este trabalho procurou colmatar a escassez de investigação sobre a TdM e a sua correlação com um dos componentes essenciais da IE – a Empatia, por forma a possibilitar junto do meio académico, uma reflexão e tomada de consciência mais profunda sobre estes constructos, uma vez que ainda se encontram numa fase de imaturidade científica (Mayer, Barsade & Richard, 2008).

Embora este estudo tenha revelado que não é totalmente clara a relação estatística entre os constructos, parece-me à luz da bibliografia apresentada, que seja quase inegável a sua sobreposição teórica e certamente que estudos longitudinais seriam uma mais-valia para o aprofundamento desta questão, uma vez nos estudos longitudinais, os pesquisadores estão interessados na trajectória de vida dos indivíduos incluídos na amostra, o que permitiria uma compreensão mais profunda sobre as relações entre as variáveis observadas.

Limitações

Entre as diversas limitações apresentadas nesta investigação, salientam-se as seguintes bastante pertinentes e que merecem uma particular reflexão:

1. A utilização de instrumentos sem estudos prévios suficientes para assegurar a sua validade de que é exemplo o RMET-RAV;
2. A dificuldade na obtenção, junto dos próprios autores das escalas ou de outros investigadores que iniciaram o processo de adaptação destas, de um maior número de dados psicométricos;
3. O baixo número de inquéritos recolhidos (N= 36), não nos permite caracterizar a instituição na sua totalidade, devido á sua dispersão nacional por todo o território continental e insular, visto que só foi possível recolher dados em Lisboa, Santarém, Coimbra Évora;
4. Os homens manifestaram-se menos disponíveis para participar;
5. O baixo número de instrumentos utilizados;
6. O facto de ter sido apenas usada a versão de auto avaliação do MLQ.
7. A versão em português do RMET – RAV (Sousa 2010) usada neste estudo é uma versão em português do Brasil, pelo que, a tradução do inglês para alguns dos adjectivos presentes na folha de resposta, (e.g. gozando, consolando, fantasiando, etc), gerou alguma confusão na altura da escolha por uma parte significativa dos respondentes.

Recomendações para estudos futuros

1. De modo a poder determinar a validade psicométrica de ambos os instrumentos, recomenda-se que em trabalhos futuros, se possam comparar os resultados obtidos com instrumentos que visem a medição de competências sociais, do Quociente da Inteligência (QI) e da expressão facial.
2. Visto que apenas foi usada a versão MLQ – *Leader Form*, ou seja uma auto avaliação do próprio líder, recomenda-se que em estudos futuros seja igualmente usada a versão MQL – *Rater Form* para os seguidores dos líderes. Desta forma poderemos ficar com uma ideia mais abrangente do real papel de líder e a forma como a sua liderança é percebida pelos seus seguidores.
3. Tenho igualmente a forte convicção, que a replicação deste estudo junto de organizações privadas, e procurando abranger uma maior amostra, se traduziria em resultados mais significativos no campo das hipóteses empíricas apresentadas.
4. Replicar o estudo em organizações com mais mulheres em cargos de liderança.

BIBLIOGRAFIA

- Alves, A. (2009). *Estilo de liderança da líder do Conselho Executivo numa Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos Pública da Região Autónoma da Madeira*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação na área de Administração Educacional. Funchal: Universidade da Madeira.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multi-factor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 441-462.
- Baron-Cohen, S., Wheelwright, S., Hill, J., Raste, Y., & Plumb, I. (2001). The “Reading the Mind in the Eyes” Test Revised Version: A study with Normal Adults, and Adults with Asperger Syndrome or High-functioning Autism. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 42(2), 241-251
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1981) *Stogdill's handbook of leadership: Survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Winter, (8), 19-31.
- Bass, B. M., & Stogdill, R.M. (1990) *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Drubach, D. A. (2007). The Purpose and Neurobiology of Theory of Mind Functions. *Journal of Religion and Health*, 47, 354-365.
- Fiedler, F. E. (1965). Engineer the job to fit the manager. *Harvard Business Review*, 43, 115-122
- Freixo, M. J. V. (2010). *Metodologia Científica – Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Ed. Instituto Piaget.
- George, J. M. (2000). *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence*. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Góis, C. (2011). *Lideranças Transformacional, Transacional e Laissez-faire – Um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores. Lisboa: Escola Superior de Educação Almeida Garrett.

- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Os novos líderes – A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Ed. Gradiva.
- Gonçalves, M. (2008). *Estilos de Liderança – Um estudo de Auto-Percepção de enfermeiros gestores*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Porto: Universidade de Fernando Pessoa.
- Gonçalves, R. (2012). *Um estudo sobre a liderança feminina: motivação, bem-estar subjectivo e bem-estar no trabalho*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Faro: Universidade do Algarve.
- Gunther, M., Evans, G., Mefford, L., & Coe, T, R. (2007) The relationship between leadership styles and empathy among students nurses. *Nursing Outlook*. 55. 196-201.
- Hogan, R. (1969). Development of an empathy scale. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 33, 307–316.
- Jesuino, J. C.(2005) *Processos de Liderança*. Lisboa:Ed. Livros Horizonte.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Mehrabian, A., & Epstein, N. (1972). A measure of emotional empathy. *Journal of Personality*, 40(4), 525-54.
- Mills, L. B. (2009). A Meta-Analysis of the Relationship Between Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Curriculum and Instruction*, 3, (2), 22-38.
- Mitchell, T., Biglan, A. & Fiedler, F. (1970). The Contingency Model: Criticism and Suggestions. *Academy of Management Journal*. 13 (3), 253-267.
- Oliveira, J. (2013). *Estudos de validação da Escala de Desejabilidade Social – DESCA*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica e Saúde. Coimbra: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Rego, A. (2007). *Comunicação pessoal e organizacional: Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. & Cunha, M. (2007). *A essência da liderança: mudança x resultados x integridade*. Lisboa: Editora RH.
- Rowold, J. (2005). *Multifactor Leadership Questionnaire Psychometric properties of the German translation*. University of Muenster, Germany. Disponível em <http://www.mindgarden.com/>.

- Rosinha, A. P., & Duarte, M. E. (2010). Do conhecimento tácito aos estilos de liderança: implicações na eficiência, na satisfação e no esforço adicional. *Revista de Psicologia Militar*, 19, 61-87.
- Sadri, G., Weber, J. T., & Gentry, W. A., (2011). Empathic emotion and leadership performance: An empirical analysis across 38 countries. *The Leadership Quarterly*, 22, 818–830.
- Stanescu, D. F & Cicei, C. C. (2012). Leadership Styles and Emotional Intelligence of Romanian Public Managers. Evidences from an Exploratory Pilot Study. Department of Sociology and Social Work and Holt Romania Foundation. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 38, 107 – 121.
- Tirmizi, S. (2002). The 6-L framework: a model for leadership research and development. *Leadership & Organization Development*. 23 (5/6), 269-279.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organization* (2.^a ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A critical Review. *Applied Psychology: An International Review*, 53(3), 371-399.

ANEXOS

Anexo A – RMET - RAV

Anexo B – MLQ – Leader Form

Anexo C – Folha de respostas RMET - RAV

Anexo D - Valores da liderança por sexo

Anexo E - Média empatia por sexo

Anexo F – Correlações do total da amostra

Anexo G – Correlações amostra das mulheres

Anexo H – Correlações amostra dos homens

Treino

Ciúmes

Em pânico



Arrogante

Odioso

1

Animado

Consolando



Irritado

Aborrecido

2

Aterrorizado

Perturbado



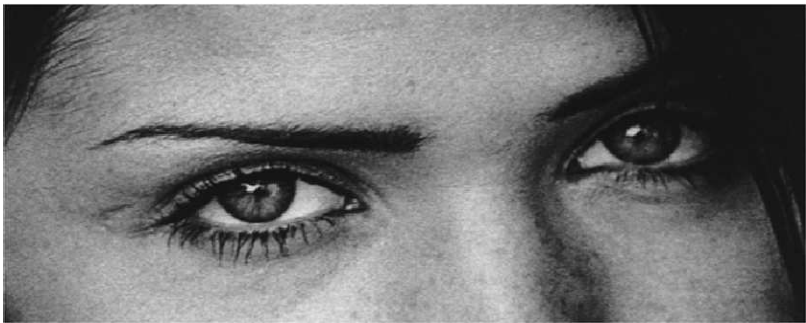
Arrogante

Incomodado

3

Gozando

Perturbado



Desejo

Convencido

4

Gozando

Insistente



Divertido

Relaxado

5

Irritado

Sarcástico



Preocupado

Amigável

6

Horrorizado

Fantasiando



Impaciente

Alarmado

7

Desculpando-se

Amigável



Inquieto

Desanimado

8

Desanimado

Aliviado



Tímido

Excitado

9

Incomodado

Hostil



Horrorizado

Preocupado

10

Cuidadoso

Insistente



Aborrecido

Horrorizado

11

Aterrorizado

Divertindo-se



Arrependido

Namorando

12

Indiferente

Embaraçado



Céptico

Desanimado

13

Decidido

Antecipando



Ameaçando

Tímido

14

Irritado

Desapontando



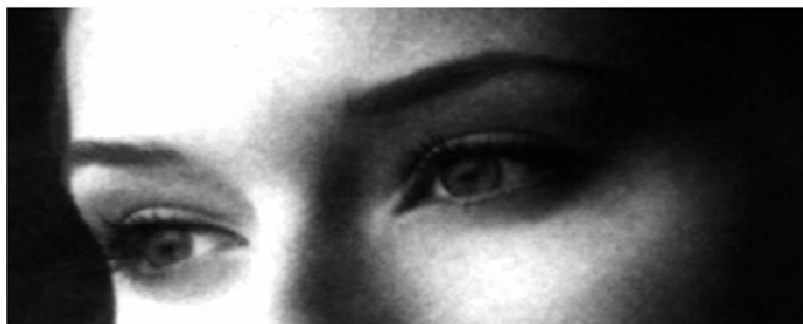
Deprimido

Acusando

15

Pensativo

Perturbado



Encorajando

Divertido

16

Irritado

Pensativo



Encorajando

Simpático

17

Duvidoso

Afectuoso



Divertido

Horrorizado

Decidido

Divertido



Horrorizado

Aborrecido

Arrogante

Agradecido



Sarcástico

Hesitante

20

Dominante

Amigável



Culpado

Horrorizado

21

Embaraçado

Fantasiando



Confuso

Em pânico

Preocupado

Agradecido

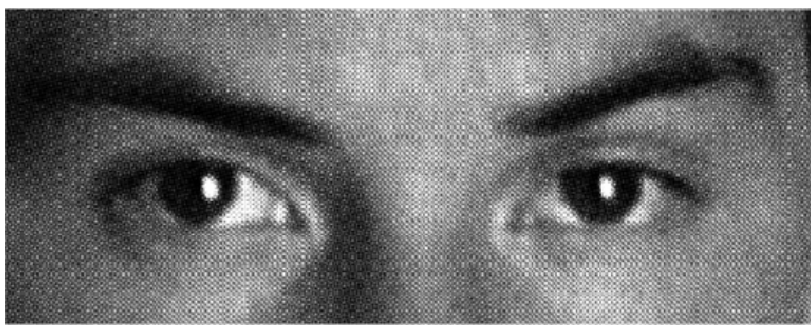


Insistente

Implorando

Contente

Desculpando-se



Desafiador

Curioso

24

Pensativo

Irritado



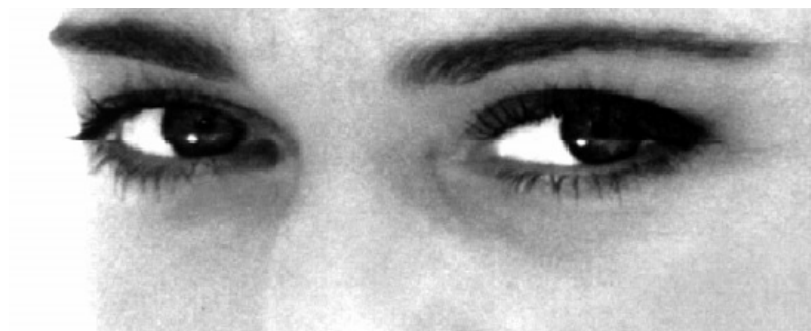
Excitado

Hostil

25

Em pânico

Incrédulo



Desanimado

Interessado

26

Alarmado

Tímido



Hostil

Ansioso

27

Gozando

Cuidadoso



Arrogante

Encorajando

28

Interessado

Gozando



Afectuoso

Contente

Impaciente

Horrorizado



Irritado

Reflexivo

30

Agradecido

Namorando



Hostil

Desapontado

31

Envergonado

Confiante



Gozando

Desanimado

32

Sério

Envergonhado



Desnortado

Alarmado

33

Embaraçado

Culpado



Fantasiando

Preocupado

Horrorizado

Perturbado



Desconfiado

Aterrorizado

35

Intrigado

Nervoso



Insistente

Pensativo

Envergonhado

Nervoso



Suspeitoso

Indeciso

Este questionário tem como objectivo determinar o seu Estilo de Liderança enquanto Chefe de Divisão/Secção e insere-se no âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. A confidencialidade das suas respostas está absolutamente assegurada, dado tratar-se de um questionário **anónimo, objecto de tratamento académico e confidencial, nenhuma resposta será exposta publicamente, nem será utilizada qualquer referência que a/o possa identificar**. O questionário encontra-se dividido em duas partes:

I – Os seus dados pessoais/profissionais.

II – Avaliação do seu desempenho enquanto Chefe. Agradecemos a Sua colaboração e disponibilidade. Muito obrigado.

I Parte

Os seus dados pessoais e profissionais.

A – Sexo: Feminino Masculino

B – Idade: a) Até 29 anos b) 30 a 39 anos c) 40 a 49 anos d) 50 ou mais anos

C – Quantos anos tem de chefia?

a) Menos de 5 anos b) 6 a 15 anos c) 16 a 24 anos d) 25 ou mais anos

II Parte

Nas páginas seguintes, encontram-se 45 itens descritivos. Indique qual das afirmações melhor se adequa ao seu desempenho enquanto Chefe de Secção onde está a exercer funções, de acordo com a seguinte tabela:

0	Nunca
1	Raramente
2	Algumas vezes
3	Muitas vezes
4	Frequentemente

a – Marque a sua resposta com um círculo à volta do número;

b - Se desejar mudar uma resposta, não se esqueça de apagar completamente a anterior. Faça um X na resposta errada e coloque o círculo à volta do nº que pretende;

c - Se um item lhe parece irrelevante, se não tem a certeza de qual a resposta mais apropriada ou se não sabe a resposta, deixe-o em branco;

1 – Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços -----	0	1	2	3	4
2 – Reflecto sobre críticas que me são feitas e verifico se são ou não adequadas-----	0	1	2	3	4
3 – Não actuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam -----	0	1	2	3	4
4 – Foco a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios das regras -----	0	1	2	3	4
5 – Evito envolver-me quando surgem questões importantes -----	0	1	2	3	4
6 – Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes -----	0	1	2	3	4
7 – Estou ausente, quando precisam de mim -----	0	1	2	3	4
8 – Procuo perspectivas diferentes ao solucionar os problemas -----	0	1	2	3	4
9 – Falo com optimismo acerca do futuro -----	0	1	2	3	4
10 – Faço os outros sentirem-se bem por estarem associados a mim -----	0	1	2	3	4
11 – Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho-----	0	1	2	3	4
12 – Espero que algo de mal aconteça para começar a agir -----	0	1	2	3	4
13 – Falo com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar -----	0	1	2	3	4
14 – Realço a importância de se ter um forte sentido de missão -----	0	1	2	3	4
15 – Invisto o meu tempo formando e ajudando os outros a resolver problemas-----	0	1	2	3	4
16 – Torno claro o que cada um pode esperar quando os objectivos de desempenho são atingidos -----	0	1	2	3	4
17 – Faço acreditar que enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar -----	0	1	2	3	4
18 – Vou para além dos meus próprios interesses para bem do grupo -----	0	1	2	3	4
19 – Trato os outros como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo-----	0	1	2	3	4
20 – Espero que os problemas se tornem crónicos antes de agir -----	0	1	2	3	4
21 – Ajo de forma a ganhar o respeito dos outros -----	0	1	2	3	4
22 – Concentro a minha total atenção em lidar com erros, queixas e falhas-----	0	1	2	3	4

23 – Pondero as consequências éticas e morais das minhas decisões -----

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

24 – Mantenho-me a par de todos os erros -----

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

25 – Exibo um sentido de poder e de confiança -----

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

26 – Apresento uma visão motivadora do futuro -----

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

27 – Dirijo a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objectivos esperados -----

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

28 – Evito tomar decisões -----

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

29 – Considero cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros -----

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

30 – Faço com que os outros vejam os problemas de várias e diferentes perspectivas -----

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

31 – Ajudo os outros a desenvolverem os seus pontos fortes -----

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

32 – Sugiro novas formas de realizar e completar as actividades -----

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

33 – Atraso a resposta a questões urgentes -----

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

34 – Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão colectivo -----

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

35 – Exprimo satisfação quando os outros correspondem às expectativas -----

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

36 – Expresso confiança de que os objectivos serão alcançados -----

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

37 – Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho -----

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

38 – Uso métodos de liderança que são satisfatórios -----

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

39 – Levo os outros a fazerem mais do que o esperado -----

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

40 – Sou eficaz quando represento os outros perante superiores hierárquicos -----

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

41 – Trabalho com os outros de uma forma satisfatória -----

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

42 – Aumento o desejo dos outros promoverem o sucesso -----

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

43 – Sou eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização -----

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

44 – Aumento a vontade dos outros de se empenharem mais -----

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

45 – Lidero um grupo que é eficaz -----

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

(© Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio)

[Escreva texto]

ANEXO C

FOLHA DE RESPOSTAS

Para cada foto da região dos olhos, escolha e circule a palavra que melhor descreve o que a pessoa na foto está pensando ou sentindo. Pode achar que mais do que uma palavra é aplicável, porém escolha apenas uma, a palavra que achar mais adequada. Antes de fazer a sua escolha, certifique-se que leu as 4 palavras. Deverá tentar fazer o teste o mais rápido possível, mas o teste não será cronometrado.

T	ODIOSO	CIUMENTO	ARROGANTE	PÂNICO
1	ANIMADO	CONSULANDO	IRRITADO	ABORRECIDO
2	ATERROIZADO	PERTURBADO	ARROGANTE	INCOMODADO
3	GOZANDO	PERTURBADO	DESEJO	CONVENCIDO
4	GOZANDO	INSISTENTE	DIVERTIDO	RELAXADO
5	IRRITADO	SARCÁTICO	PREOCUPADO	AMIGÁVEL
6	FANTASIANDO	ALARMADO	HORRORIZADO	IMPACIENTE
7	INQUIETO	AMIGÁVEL	DESCULPANDO-SE	DESANIMADO
8	EXCITADO	ALIVIADO	TIMIDO	DESANIMADO
9	INCOMODADO	HOSTIL	HORRORIZADO	PREOCUPADO
10	CUIDADOSO	ABORRECIDO	HORRORIZADO	INSISTENTE
11	ATERROIZADO	NAMORANDO	DIVERTINDO-SE	ARREPENDIDO
12	CÉPTICO	EMBARAÇADO	DESANIMADO	INDIFERENTE
13	TIMIDO	DECIDIDO	AMEAÇANDO	ANTECIPANDO
14	IRRITADO	DESAPONTANDO	DEPRIMIDO	ACUSANDO
15	ENCORAJANDO	DIVERTIDO	PERTURBADO	PENSATIVO
16	PENSATIVO	IRRITADO	ENCORAJANDO	SIMPÁTICO
17	DIVERTIDO	AFECTUOSO	HORRORIZADO	DUVIDOSO
18	DIVERTIDO	ABORRECIDO	DECIDIDO	HORRORIZADO
19	ARROGANTE	AGRADECIDO	HESITANTE	SARCÁSTICO
20	AMIGÁVEL	HORRORIZADO	CULPADO	DOMINANTE
21	EM PÂNICO	FANTASIANDO	CONFUSO	EMBARAÇADO
22	PREOCUPADO	INSISTENTE	IMPLORANDO	AGRADECIDO
23	CURIOSO	DESCULPANDO-SE	CONTENTE	DESAFIADOR
24	PENSATIVO	IRRITADO	EXCITADO	HOSTIL
25	INCRÉDULO	EM PÂNICO	INTERESSADO	DESANIMADO
26	ALARMADO	ANSIOSO	TIMIDO	HOSTIL
27	ARROGANTE	CUIDADOSO	ENCORAJANDO	GOZANDO
28	AFECTUOSO	GOZANDO	INTERESSADO	CONTENTE
29	IMPACIENTE	HORRORIZADO	IRRITADO	REFLEXIVO
30	NAMORANDO	DESAPONTADO	HOSTIL	AGRADECIDO
31	GOZANDO	ENVERGONHADO	CONFIANTE	DESANIMADO
32	ENVERGONHADO	DESNORTEADO	ALARMADO	SÉRIO
33	PREOCUPADO	EMBARAÇADO	CULPADO	FANTASIANDO
34	HORRORIZADO	PERTURBADO	ATERROIZADO	DESCONFIADO
35	NERVOSO	PENSATIVO	INSISTENTE	INTRIGADO
36	SUSPEITOSO	NERVOSO	ENVERGONHADO	INDECISO

[Escreva texto]

Muito Obrigado pela sua colaboração

Anexo D: Valores de liderança por sexo

Estadísticas de grupo

	sexo	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Transformacional	1	24	3,2715	,35480	,07242
	2	12	3,2125	,50458	,14566
Transaccional	1	24	2,1447	,48293	,09858
	2	12	1,9606	,48986	,14141
Ausência_de_Liderança	1	24	,5625	,53289	,10877
	2	12	,5625	,47822	,13805

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Transformacional	Variâncias iguais assumidas	2,472	,125	,408	34	,686	,05903	,14471	-.23506	,35311
	Variâncias iguais não assumidas			,363	16,625	,721	,05903	,16267	-.28477	,40282
Transaccional	Variâncias iguais assumidas	,169	,684	1,073	34	,291	,18403	,17154	-.16458	,53264
	Variâncias iguais não assumidas			1,068	21,824	,297	,18403	,17238	-.17363	,54169
Ausência_de_Liderança	Variâncias iguais assumidas	,041	,841	,000	34	1,000	,00000	,18237	-.37063	,37063
	Variâncias iguais não assumidas			,000	24,400	1,000	,00000	,17575	-.36243	,36243

Anexo E: Média empatia por sexo

Estadísticas de grupo

	sexo	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
resultado_teste_empatia	1	24	23,3333	3,48496	,71136
	2	12	21,7500	3,74469	1,08100

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias					95% Intervalo de Confiança da Diferença	
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	Inferior	Superior
		resultado_teste_empatia	Variâncias iguais assumidas	,131	,720	1,254	34	,218	1,58333	1,26256
	Variâncias iguais não assumidas			1,224	20,731	,235	1,58333	1,29406	-1,10995	4,27662

Anexo F: Correlações total da amostra

Correlations

		resultado_teste_empatia
Influência_Idealizada_Attributos	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,150 ,191 36
Influência_Idealizada_Comportamentos	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,051 ,385 36
Motivação_Inspiradora	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,202 ,118 36
Estimulação_Intelectual	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	-,021 ,452 36
Consideração_Individualizada	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,116 ,250 36
Reforço_Contingente	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,222 ,096 36
Gestão_por_excepção_ativa	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,020 ,453 36
Gestão_por_excepção_Passiva	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,120 ,243 36
Ausência_de_Liderança	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	-,028 ,435 36
Transformacional	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,125 ,233 36
Transaccional	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,163 ,171 36
Esforço_Extra	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,045 ,398 36
Eficácia	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,133 ,220 36
Satisfação	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,137 ,213 36

Anexo G: Correlações amostra de mulheres

Correlations

		resultado_ teste_ empatia
Influência_Idealizada_At ributos	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	-,123 ,283 24
Influência_Idealizada_Co mportamentos	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,050 ,408 24
Motivação_Inspiradora	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	-,138 ,260 24
Estimulação_Intelectual	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	-,307 ,072 24
Consideração_Individuali zada	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	-,342 ,051 24
Reforço_Contingente	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,031 ,444 24
Gestão_por_excepção_a ctiva	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	-,096 ,328 24
Gestão_por_excepção_P assiva	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,151 ,241 24
Ausência_de_Liderança	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,293 ,083 24
Transformacional	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	-,218 ,153 24
Transaccional	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,016 ,470 24
Esforço_Extra	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	-,252 ,117 24
Eficácia	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	-,116 ,295 24
Satisfação	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	-,411* ,023 24

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Anexo H: Correlações amostra de homens

Correlations

		resultado_tes te_empatia
Influência_Idealizada_At ributos	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,592* ,021 12
Influência_Idealizada_Co mportamentos	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,129 ,345 12
Motivação_Inspiradora	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,564* ,028 12
Estimulação_Intelectual	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,500* ,049 12
Consideração_Individuali zada	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,513* ,044 12
Reforço_Contingente	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,456 ,068 12
Gestão_por_excepção_a ctiva	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,254 ,213 12
Gestão_por_excepção_P assiva	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	-,171 ,298 12
Ausência_de_Liderança	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	-,727** ,004 12
Transformacional	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,570* ,027 12
Transaccional	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,349 ,133 12
Esforço_Extra	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,472 ,061 12
Eficácia	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,435 ,079 12
Satisfação	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,829** ,000 12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).