

A Relação entre a Personalidade Multicultural e a Liderança Transformacional na Gestão de Equipas Multiculturais

Fernanda Mendes Marques Fernandes

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

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

Orientador:

Prof. Doutor Luís Martins, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Gestão de Recursos Humanos

Co-orientadora

Prof.^a Doutora Sofia Portela, Prof.^a Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Métodos Quantitativos Aplicados à Gestão e Economia

Outubro, 2014

*Este trabalho é dedicado ao Agnelo e à Odete pelo
acompanhamento incessante ao longo da vida.*

RESUMO

O presente trabalho aborda a relação entre a personalidade multicultural e a liderança transformacional na gestão de equipas multiculturais. Mais concretamente procurou-se averiguar se existe relação entre as dimensões da personalidade multicultural (empatia cultural, abertura de espírito, iniciativa social, estabilidade emocional, flexibilidade) e a liderança transformacional em equipas multiculturais em contexto internacional.

Atendendo ao facto de que a literatura científica atribui grande importância aos traços de personalidade como preditores do comportamento de liderança utilizámos, neste trabalho, o conceito de personalidade multicultural para abarcar os traços de personalidade relevantes em contexto intercultural e internacional.

Este estudo resultou da aplicação de dois questionários online. O primeiro foi o Multicultural Personality Questionnaire em que se apresentam um conjunto de 40 afirmações e se pede aos respondentes que digam em que medida é que as afirmações se aplicam ao próprio. A escala de Likert utilizada varia entre 1 (Totalmente Não Aplicável) e 5 (Totalmente Aplicável). O segundo questionário utilizado foi o Charismatic Leadership in Organizations que contém sete afirmações que são direccionadas para avaliar a liderança transformacional. O questionário tem uma escala de Likert entre 1 (Totalmente em Descordo) e 7 (Totalmente de Acordo). Tal como acontece no primeiro questionário também aqui o respondente tem de se posicionar face às afirmações contidas no questionário.

A amostra é constituída por 53 gestores de nível intermédio que trabalham na administração pública portuguesa (33) e numa empresa do setor privado (20) que lideram equipas multiculturais em contexto de trabalho internacional. A amostra de gestores que responderam aos questionários engloba gestores em missão de expatriamento e gestores a trabalhar em território nacional mas todos lideram equipas multiculturais.

Foi hipotizado que existiria uma relação positiva entre as cinco dimensões da personalidade multicultural (empatia cultural, abertura de espírito, iniciativa social, estabilidade emocional, flexibilidade) e a liderança transformacional em contexto internacional. No entanto só se encontrou essa relação nas dimensões empatia cultural e flexibilidade.

As restantes dimensões (abertura de espírito, iniciativa social, estabilidade emocional) não revelaram relação com a liderança transformacional.

Neste estudo quase não existe diferença na utilização das várias dimensões da personalidade multicultural entre os indivíduos do sexo masculino e feminino. Ambos utilizam bastante todas as dimensões mas as mulheres revelam utilizar mais a empatia cultural do que os homens e os testes aplicados designadamente o Teste de Mann-Whitney permite-nos extrapolar este resultado da amostra para a população e dizer que as mulheres utilizam mais a empatia cultural do que os homens.

Por último, não foi encontrada nenhuma relação entre as cinco dimensões da personalidade multicultural e o desempenho profissional em contexto multicultural.

PALAVRAS CHAVE:

Contexto internacional; Contexto intercultural; Personalidade Multicultural; Liderança Transformacional.

ABSTRACT

This study examines the influence of the dimensions of multicultural personality on transformational leadership of multicultural teams. The manager's sample contains both middle level managers in an expatriate mission and managers in a domestic job but dealing with subordinates of different cultural backgrounds. Cultural empathy and flexibility proved to have a positive relation with transformational leadership. This study reveals that there are no big differences in the use of the dimensions of multicultural personality between men and women. Nevertheless women use much more cultural empathy than men. No relation was found between the five dimensions of multicultural personality and job performance in an intercultural context.

KEY WORDS:

International Context; Intercultural Context; Multicultural Personality; Transformational Leadership.

AGRADECIMENTOS

Reconheço e agradeço a todos os que direta e indiretamente contribuíram para este trabalho.

Ao Senhor Ministro dos Negócios Estrangeiros por ter autorizado a recolha de inquéritos junto das embaixadas e consulados portugueses.

À AutoEuropa por ter igualmente autorizado a recolha de inquéritos junto dos seus funcionários e pelo excelente acolhimento deste projeto.

À Amina Can, à Bruna Espadinha e à Carla Cardoso que desde o primeiro momento apoiaram e incentivaram este trabalho.

À Professora Sofia Portela pelo apoio e conselhos prestados relativamente ao tratamento de dados.

Por fim, um agradecimento muito especial ao meu orientador, Professor Doutor Luís Martins, que pacientemente soube orientar e apoiar este meu humilde percurso de investigação.

A todos, o meu agradecimento!

ÍNDICE

Introdução.....	9
Capítulo I.....	12
Revisão de Literatura	12
Liderança Transformacional	12
A Relação entre Personalidade Multicultural e Liderança Transformacional	13
As Dimensões da Personalidade Multicultural e Hipóteses.....	14
Empatia Cultural	14
Abertura de Espírito	14
Iniciativa Social.....	15
Estabilidade Emocional.....	16
Flexibilidade.....	17
Capítulo II	18
Método	18
Amostra	18
Instrumentos	20
Procedimentos	21
Capítulo III	22
Análise de Resultados	22
Personalidade Multicultural e Liderança Transformacional	22
Capítulo IV	28
Discussão e Conclusões	28
Capítulo V	33
Limitações e Investigações Futuras.....	33
Bibliografia.....	34
Anexos.....	37

ÍNDICES DE TABELAS

Tabela 1. Consistência das Dimensões da Personalidade Multicultural e da Liderança Transformacional	21
Tabela 2. Teste de Mann-Whitney	24
Tabela 3. Teste à Igualdade de Distribuição das Dimensões da Personalidade Multicultural entre Indivíduos do Sexo Masculino e Feminino	25
Tabela 4. Correlações entre as Dimensões da Personalidade Multicultural	26
Tabela 5. Análise de Regressão.....	27

ÍNDICES DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Amostra Segundo o Género	18
Gráfico 2. Idade dos Respondentes	19
Gráfico 3. Nacionalidade dos Respondentes.....	19
Gráfico 4. Anos de Experiência Profissional em Contexto Internacional.....	20
Gráfico 5. Média das Dimensões da Personalidade Multicultural	23
Gráfico 6. Média das Dimensões da Personalidade Multicultural por Género	23
Gráfico 7. Distribuição da Liderança Transformacional.....	25

Introdução

Num contexto de economia e concorrência à escala global as empresas necessitam cada vez mais de se internacionalizarem e de terem gestores capazes de liderar esses processos de internacionalização, trabalhando com pessoas de várias origens culturais sejam eles subordinados, fornecedores ou parceiros.

Estes gestores internacionais tanto podem estar numa missão de expatriamento como estar no seu país mas liderarem subordinados oriundos de outras origens culturais (Schaefer, 1985).

As empresas multinacionais pretendem através dos seus recursos humanos encontrar gestores internacionais com elevado desempenho (Scullion & Starkey, 2000). Vários estudos testemunham a existência de uma relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho (Yammarino, Spangler & Bass, 1993; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Patterson, Fuller, Kester, & Stringer, 1995; DeGroot, Kiker, & Cross, 2000). É também sabido que os gestores de projetos que adotam comportamentos de liderança transformacional são melhor sucedidos nos seus projetos (Prabhakar, 2005). Os líderes transformacionais trabalham mais eficazmente, em termos universais, com os seus colaboradores para criarem um desempenho excecional e transformam o auto-conceito dos seguidores aumentando o seu sentimento de envolvimento, *Commitment* e desempenho (Shamir, House & Arthur, 1993). A liderança transformacional leva os seguidores a acreditarem em si e na sua missão. Até 2009, altura em que foi realizado o estudo de Van Woerkom e De Reuver (2009) não existiam ainda estudos sobre a eficácia da liderança transformacional em contexto multicultural onde os gestores têm de lidar com colaboradores de diferentes culturas.

A relação entre a personalidade multicultural e o desempenho tendo sido profusamente estudada como supra mencionado não será aqui objeto do nosso estudo.

O nosso estudo centra-se a montante na relação entre as dimensões da personalidade multicultural e a liderança transformacional, dimensões comprovadas como tendo uma relação de mediação entre estas e o desempenho via liderança transformacional como provou o estudo de Van Woerkom e De Reuver (2009). Assim, interessa neste momento direcionar o

nosso estudo para o aprofundamento do conhecimento relativamente à relação entre as dimensões da personalidade multicultural e da liderança transformacional.

A literatura sobre liderança dá muita relevância à liderança transformacional e relaciona-a com resultados muito positivos quer a nível organizacional quer a nível individual (Yammarino, Spangler & Bass, 1993; De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2004). Contudo, é escasso o estudo da eficácia da liderança transformacional em contextos multiculturais tornando-se assim útil e necessário o estudo deste tipo de liderança em contextos internacionais (Walumba & Lawler, 2003) dado que os gestores que motivam e envolvem os subordinados através da transmissão da sua visão aumentam o *Commitment* destes e têm fortes possibilidades de manter mais unidos os subordinados de diferentes origens culturais. Este estudo utiliza o conceito de liderança transformacional em contexto internacional na gestão de equipas multiculturais.

Os traços de personalidade são disposições que representam consistência no comportamento ao longo do tempo (Endler & Magnusson, 1976). Os investigadores atribuem grande importância aos traços de personalidade como preditores do comportamento de liderança (De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2005).

Como neste estudo a liderança transformacional é analisada sob o prisma do contexto internacional irá ser utilizado o conceito de personalidade multicultural para abarcar os aspectos dos grandes traços de personalidade que são relevantes num contexto intercultural e internacional. A personalidade multicultural inclui as seguintes dimensões da personalidade: empatia cultural, abertura de espírito, iniciativa social, estabilidade emocional e flexibilidade (Van der Zee, Zaal & Piekstra, 2003). Para se inspirar e motivar os subordinados tem de se estar genuinamente interessado nos colaboradores atendendo designadamente à sua cultura, às suas necessidades, valores e crenças, por isso espera-se que os gestores necessitem de traços de personalidade multicultural que lhes permitam comportarem-se como líderes transformacionais em contextos interculturais (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000, 2001).

O nosso estudo investiga as relações entre personalidade multicultural e a liderança transformacional em gestores de equipas multiculturais. Postulamos, assim, que num contexto internacional os gestores que têm uma personalidade multicultural têm mais probabilidades de

adotarem comportamentos de liderança transformacional e estes por seu turno conduzem a um melhor desempenho profissional.

Os gestores que fazem parte da amostragem do nosso estudo trabalham em contextos internacionais e lidam com subordinados de diferentes origens culturais. Ao investigar sobre quais os traços de personalidade que constituem os pré-requisitos para uma boa gestão em contextos internacionais estaremos a contribuir para a seleção e recrutamento tanto de expatriados como de gestores que trabalham em contextos nacionais e gerem equipas multiculturais.

CAPÍTULO I

Revisão de Literatura

Liderança Transformacional

Muitos estudos na área da liderança transformacional e carismática baseiam-se no conceito da liderança multifatorial tal como desenvolvida por Bass (1985; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003) que tem quatro componentes. Os primeiros dois componentes da liderança transformacional são a inspiração motivacional e influência idealizada (idealized influence).

A *inspiração motivacional* está ligada a líderes com uma forte visão para o futuro baseado em valores e ideais. Estes gestores motivam os seguidores facultando sentido e desafio ao trabalho destes. O espírito de equipa e o próprio desempenho pessoal são estimulados sendo igualmente estimulados o entusiasmo e o otimismo.

A *influência idealizada* diz respeito aos líderes que têm altos padrões morais e uma conduta ética elevada sendo por isso bem vistos pelos seus subordinados gerando em consequência daqueles atributos lealdade por parte dos seguidores. Estes gestores são admirados e respeitados pelos seguidores. Estes identificam-se com o gestor e querem imitar o seu líder. Para ganhar crédito junto dos seguidores o líder toma em consideração primeiro as necessidades dos seguidores e só depois as suas próprias necessidades. O líder partilha o risco com os seguidores e toma condutas consistentes com os seus padrões de ética, princípios e valores.

A inspiração motivacional e a influência idealizada são tidas como fulcrais na liderança transformacional e podem também ser vistas como liderança carismática. (De Hoogh et al. 2004). Elas estão muito correlacionadas e por vezes são combinadas para medir o carisma (Bass, 1985).

A estimulação intelectual e a atenção personalizada são a terceira e quarta componentes da liderança transformacional.

A *estimulação intelectual* que diz respeito aos líderes que desafiam as normas das organizações e estimulam o pensamento divergente e ainda encorajam os seguidores a desenvolver estratégias inovadoras para abordarem novos e antigos problemas. Eles estimulam a criatividade. Ninguém é ridicularizado ou alvo de críticas públicas pela comissão individual de erros.

Atenção personalizada refere-se aos comportamentos dos líderes que têm como objetivo fazer o crescimento pessoal dos seguidores bem como satisfazer as necessidades de desenvolvimento dos seguidores atuando como *coach* e mentor. Os seguidores são desenvolvidos sucessivamente para patamares de maior desenvolvimento do seu potencial. As necessidades individuais de cada seguidor e as suas aspirações são tidas em consideração e são facultadas oportunidades de aprendizagem que levam ao seu crescimento.

De acordo com a teoria da liderança transformacional, o surgimento e a eficácia dos líderes transformacionais estão associados ao sentido de responsabilidade social e interesse colectivo do grupo por parte do líder e não com o seu interesse próprio (House & Aditya, 1997). Por causa deste enfoque social, espera-se destes líderes que funcionem bem em diferentes culturas. House & Aditya, (1997) no seu estudo mostram que os efeitos dos estilos da liderança transformacional podem ser generalizados às diferentes culturas.

A relação entre personalidade multicultural e liderança transformacional

Existem algumas evidências de que os traços de personalidade possam prever os comportamentos de liderança transformacional embora essa evidência não seja forte (Bono & Judge, 2004). Neste campo existem alguns resultados inconsistentes, sugerindo que o contexto no qual o comportamento tem lugar desempenha um papel importante (De Hoogh et al., 2005), atendendo a que o comportamento é o resultado da interação do indivíduo com o seu meio ambiente (Endler & Magnusson, 1976) o contexto é necessariamente uma variável a considerar quando se pretende prever os efeitos da liderança transformacional (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003) num contexto intercultural. As *Big Five* podem ser demasiado abrangentes para abarcar os traços de personalidade que são relevantes em contextos multiculturais (Hough, 1992); deste modo, o conceito de personalidade multicultural foi desenvolvido e convertido num instrumento multidimensional: o Questionário de

Personalidade Multicultural – MPQ – (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000). O MPQ tem cinco construtos: *empatia cultural, abertura de espírito, iniciativa social, estabilidade emocional e flexibilidade*.

Empatia Cultural

Empatia cultural refere-se à capacidade de criar empatia com os sentimentos, pensamentos e comportamentos de membros de diferentes grupos culturais. A empatia cultural está muito relacionada com a sensibilidade intercultural (Hammer, Bennett & Wiseman, 2003). No estudo de Van Woerkom e De Reuver (2009) verificou-se que os gestores com maior empatia cultural obtiveram maior pontuação na liderança transformacional provando assim que é um forte preditor deste estilo de liderança. Assim, hipotizamos que:

Hipótese 1a:

Existe uma relação positiva entre a empatia cultural e o estilo de liderança transformacional.

Abertura de Espírito

A abertura de espírito refere-se a uma abertura de atitude e à ausência de preconceitos rígidos em relação a outros grupos culturais, aos seus comportamentos e hábitos culturais (Arthur & Bennett, 1995). Os indivíduos com uma pontuação alta na abertura de espírito são criativos e pensam de maneira diferente (McCrae & Costa, 1987) e por isso existem fortes probabilidades de obterem uma pontuação alta na estimulação intelectual. Estes indivíduos podem também exibir comportamentos inspiracionais de liderança porque são imaginativos e têm *insights* uma vez que têm fortes probabilidades de terem uma visão para o futuro da organização onde estão inseridos.

Esta independência de pensamento faz com que os gestores de espírito aberto utilizem novos métodos para a abordagem dos desafios organizacionais e para superar os respetivos

objetivos estes comportamentos estão associados à liderança transformacional (Conger & Kanungo, Menon & Mathur 1997). Os gestores com esta característica têm tendência para serem criativos, introspectivos, imaginativos, dispõem de bastantes recursos internos e terem *insights* (John & Srivastava, 1999). Os indivíduos com alta pontuação nesta característica respondem bem do ponto de vista emocional e são intelectualmente curiosos (McCrae, 1996). Eles tendem a ter atitudes flexíveis e a enveredarem por pensamentos divergentes (McCrae, 1994). Judge & Bono (2000) descobriram que a abertura de espírito estava associada à liderança transformacional.

No estudo de Van Woerkom e De Reuver (2009) ficou provado que existe uma relação positiva entre a abertura de espírito e o estilo de liderança transformacional tendo-se verificado igualmente que os gestores com maior abertura de espírito obtiveram maior pontuação na liderança transformacional provando assim que aquela é um forte preditor deste estilo de liderança. Face a estes resultados esperamos que a hipótese referida se confirme novamente. Assim, hipotizamos que:

Hipótese 1b:

Existe uma relação positiva entre a abertura de espírito e o estilo de liderança transformacional.

Iniciativa social

A iniciativa social reflecte a tendência do indivíduo para abordar, de forma pro-ativa, situações sociais e tomar iniciativa em contextos interculturais (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000). Estas características desempenham um forte papel na persuasão e mobilização dos subordinados logo são muito importantes para os gestores que utilizam o estilo de liderança transformacional (Bass, 1985). No estudo de Van Woerkom e De Reuver (2009) ficou provado que existe uma relação positiva entre a iniciativa social e o estilo de liderança transformacional tendo-se verificado que os gestores com maior iniciativa social obtiveram maior pontuação na liderança transformacional provando assim que aquela é um forte preditor deste estilo de liderança. Assim, hipotizamos que:

Hipótese 1c:

Existe uma relação positiva entre a iniciativa social e o estilo de liderança transformacional.

Estabilidade Emocional

A estabilidade emocional é definida como a capacidade de ficar calmo face ao stress da aculturação e ter um desempenho eficaz nestas circunstâncias stressantes (Van der Zee, Atsma & Brodbeck, 2004). A estabilidade emocional está associada à auto-confiança e a capacidade de se manter calmo, seguro e sem ansiedade (McCrae & Costa, 1991). Esta dimensão da personalidade multicultural é tida como sendo uma característica central dos líderes transformacionais (Bass, 1990). Os gestores internacionais necessitam de interagir de forma regular com pessoas de diferentes culturas. Uma vez que a adaptação a novas culturas é tida como stressante por muitos indivíduos a estabilidade emocional seria importante para os líderes transformacionais uma vez que ela lhes permitiria serem percebidos como competentes e de confiança pelos seguidores. Deste modo hipotizamos que:

Hipótese 1d:

Existe uma relação positiva entre a estabilidade emocional e o estilo de liderança transformacional.

Flexibilidade

A flexibilidade refere-se à capacidade dos indivíduos mudarem os seus habituais comportamentos de longa data para novos padrões e procedimentos que promovem a adaptação para o novo ambiente cultural (Leone et al., 2005). Este construto também se foca na flexibilidade da maneira como as novas tarefas e procedimentos profissionais são resolvidos. As situações interculturais exigem a capacidade de alternar entre diferentes culturas e fazer o respectivo ajustamento. Dado que os gestores com elevada pontuação neste *item* (flexibilidade) tendem a ser bastante inovadores e criativos este pode ser um pré-

requisito para a estimulação intelectual dos seguidores o que é um aspecto importante da liderança transformacional. Pode esperar-se que especialmente os líderes transformacionais que operam em ambientes multiculturais necessitam de ser flexíveis com vista a conciliar as diferenças causadas pelas diversas origens culturais dos seguidores e para os inspirarem a encarar os problemas de novas ou diferentes perspectivas. Assim, hipotizamos que:

Hipótese 1e:

Existe uma relação positiva entre flexibilidade e o estilo de liderança transformacional.

CAPÍTULO II

Método

Amostra

A amostra é constituída por 53 inquiridos, onde cerca de 66% dos respondentes são homens (Gráfico 1). As idades dos respondentes situam-se entre os 25 anos e os 65 anos de idade, tendo 45% dos mesmos têm entre 36 e 45 anos de idade (Gráfico 2). Todos os inquéritos preencheram os requisitos para serem considerados válidos e foram utilizados no estudo.

Os questionários foram enviados através dos recursos humanos das duas organizações participantes (uma do setor público e outra do setor privado) por e-mail aos gestores de nível intermédio de equipas multiculturais, que os preencheram numa plataforma online.

Dos questionários recolhidos 33 foram-no em embaixadas e consulados portugueses os outros 20 questionários foram obtidos junto de uma empresa portuguesa construtora de automóveis. Os destinatários dos questionários foram em ambos os casos gestores intermédios de equipas multiculturais.

Gráfico: 1 Amostra Segundo o Género

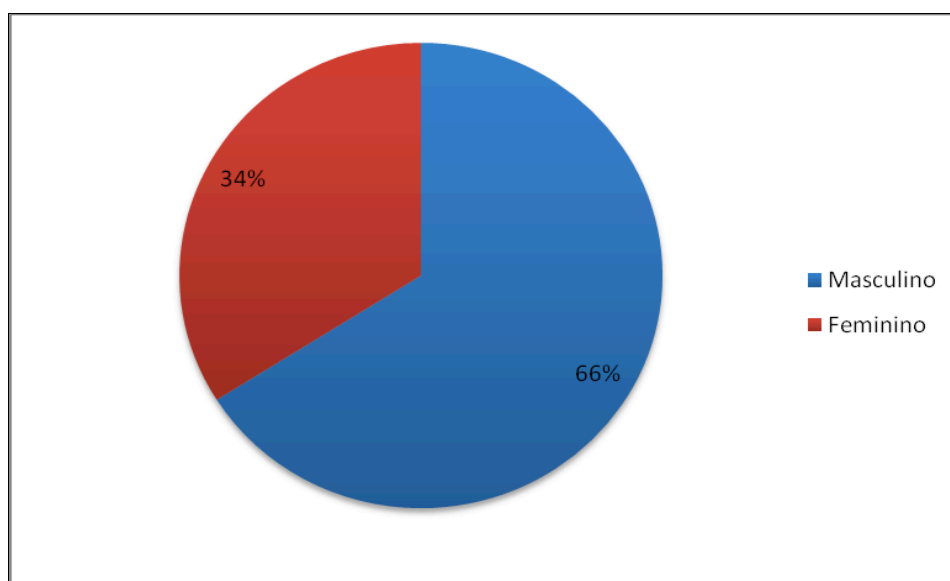
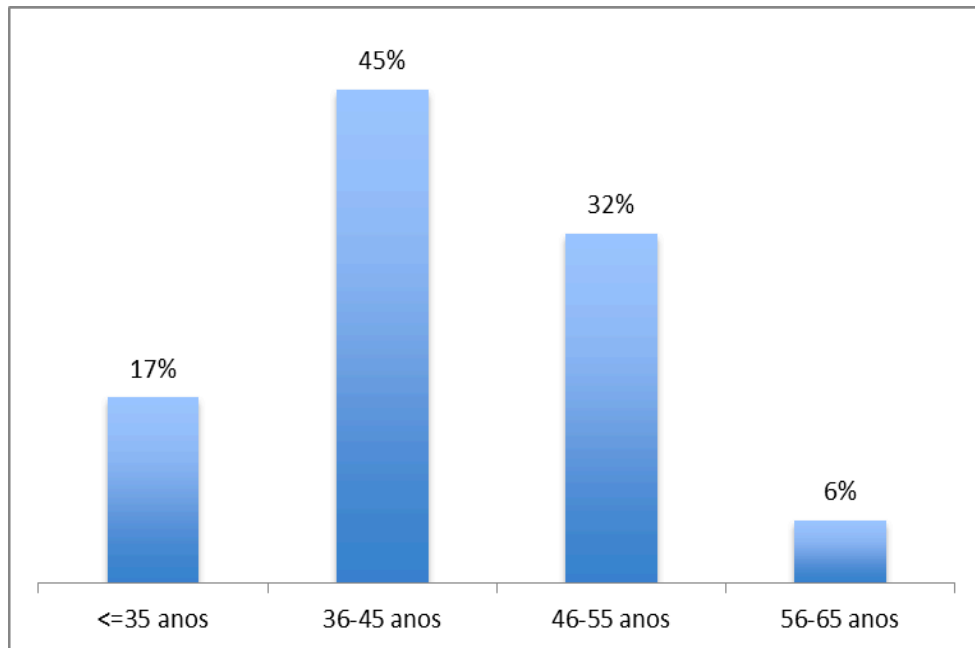
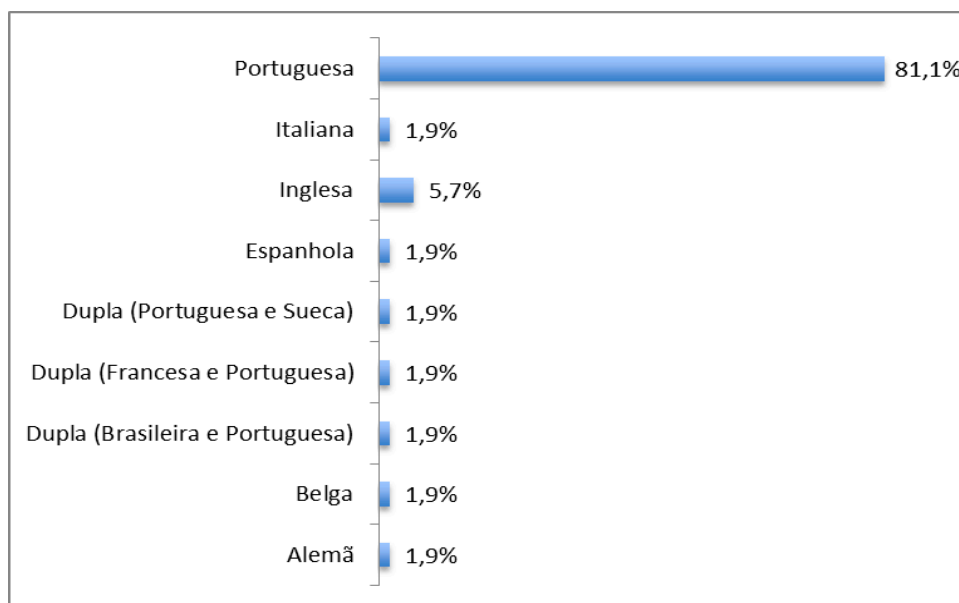


Gráfico 2: Idade dos Respondentes



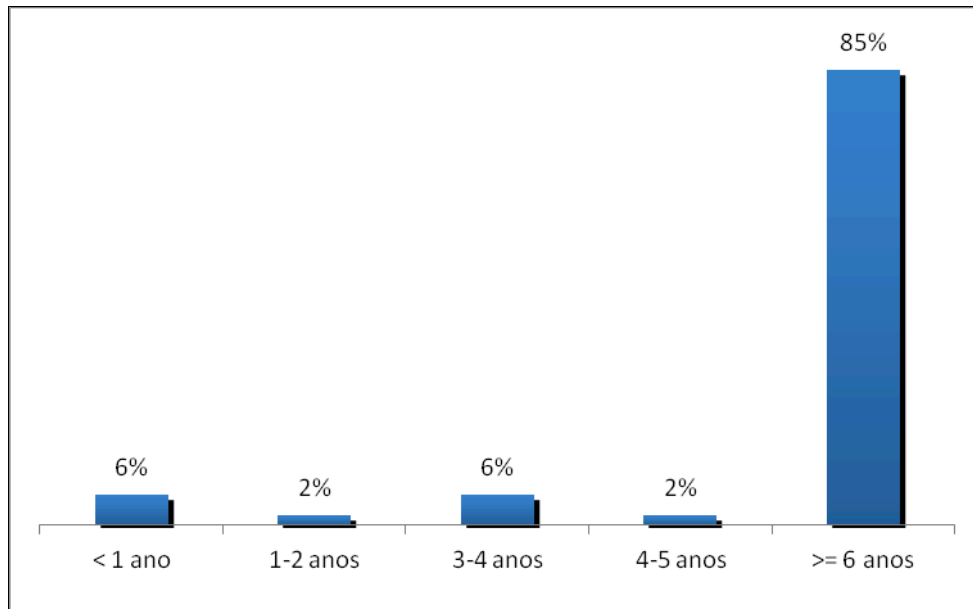
Como se pode verificar através do Gráfico 3, relativamente à nacionalidade dos respondentes, 81,1% tem nacionalidade exclusivamente portuguesa e apenas 3 pessoas têm dupla nacionalidade.

Gráfico 3: Nacionalidade dos Respondentes



Quanto à experiência profissional dos respondentes em contexto internacional podemos verificar, conforme gráfico abaixo, que 85% trabalha há 6 anos ou mais em contexto internacional (Gráfico 4).

Gráfico 4: Anos de Experiência Profissional em Contexto Internacional



Instrumentos

Por forma a analisar a personalidade multicultural, foi utilizado o *Multicultural Personality Questionnaire* (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2013) na versão reduzida constituído por 40 perguntas em que cada dimensão da personalidade multicultural compreende 8 questões utilizando uma escala de Likert entre 1 e 5 (em que 1 = Totalmente não Aplicável e 5 = Totalmente Aplicável). Tendo por objetivo analisar a liderança transformacional foi utilizado o questionário *Charismatic Leadership in Organizations* (De Hoogh *et al.*, 2004) constituído por 7 perguntas medidas numa escala de Likert de 1 a 7 (em que 1 = Totalmente em Desacordo e 7 = Totalmente de Acordo).

Procedimentos

Após serem definidos os construtos a investigar e os instrumentos a utilizar, os mesmos foram compilados numa versão online do Google Drive, sendo posteriormente enviados aos recursos humanos da empresa privada e do Instituto Diplomático que por sua vez enviaram o link com os questionários online aos gestores de nível intermédio de equipas multiculturais. Todas as perguntas formuladas eram de resposta obrigatória, não sendo possível passar à pergunta seguinte sem responder à pergunta anterior. As respostas eram confidenciais tendo sido garantido o anonimato e sendo encaminhadas diretamente para o Google Drive, onde ficaram armazenadas até à exportação dos dados para o SPSS. Após este procedimento foi analisada a consistência interna de cada escala.

Iniciou-se a análise de resultados através da aferição da consistência interna das dimensões da personalidade multicultural e da liderança transformacional. Em termos de consistência interna das dimensões da personalidade multicultural e liderança transformacional, medida pelo *Alpha de Cronbach*, pode-se verificar através da tabela em baixo, que todas as dimensões exceto a iniciativa social apresentam valores aceitáveis de consistência interna. Nesta amostra, as variáveis de Iniciativa Social não estão relacionadas entre si. Note-se que a estabilidade emocional apresenta um valor de consistência interna um pouco abaixo do desejável.

Tabela 1: Consistência das Dimensões da Personalidade Multicultural e da Liderança Transformacional

	Alpha de Cronbach
Empatia Cultural	0,646
Abertura de Espírito	0,800
Iniciativa Social	0,055
Estabilidade Emocional	0,466
Flexibilidade	0,592
Liderança transformacional	0,793

CAPÍTULO III

Análise de Resultados

Pela dimensão da amostra, a análise dos dados, constitui desde logo uma limitação para o aprofundamento das conclusões do estudo, porém deve ser visto como um ponto de partida para futuras análises.

Personalidade Multicultural e Liderança Transformacional

Analisando o Gráfico 5 que apresenta a média relativamente a cada uma das dimensões da personalidade multicultural, verificamos que os respondentes recorrem mais às dimensões da empatia cultural e flexibilidade e o que utilizam menos é a estabilidade emocional.

Quanto à abertura de espírito situa-se a meio da escala. Pode-se afirmar que se encontram ligeiras diferenças entre os respondentes do sexo masculino e feminino, nas médias das dimensões: empatia cultural, abertura de espírito e flexibilidade (Gráfico 5). No entanto, com base nesta amostra e com um nível de significância de 5%, apenas se encontram diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres na distribuição da dimensão empatia cultural, sendo que as mulheres utilizam mais esta dimensão do que os homens (Gráfico 6).

Gráfico 5: Média das Dimensões da Personalidade Multicultural

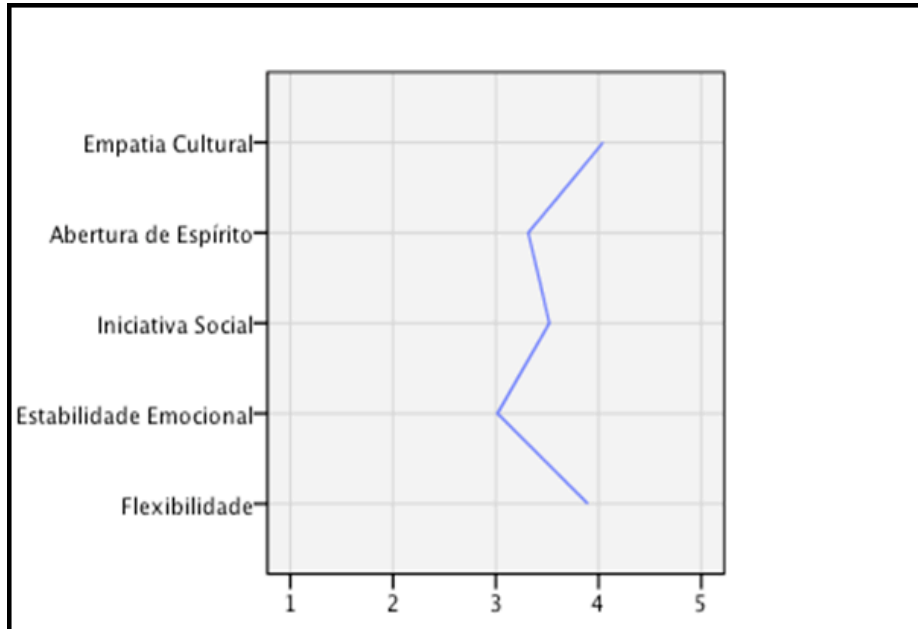
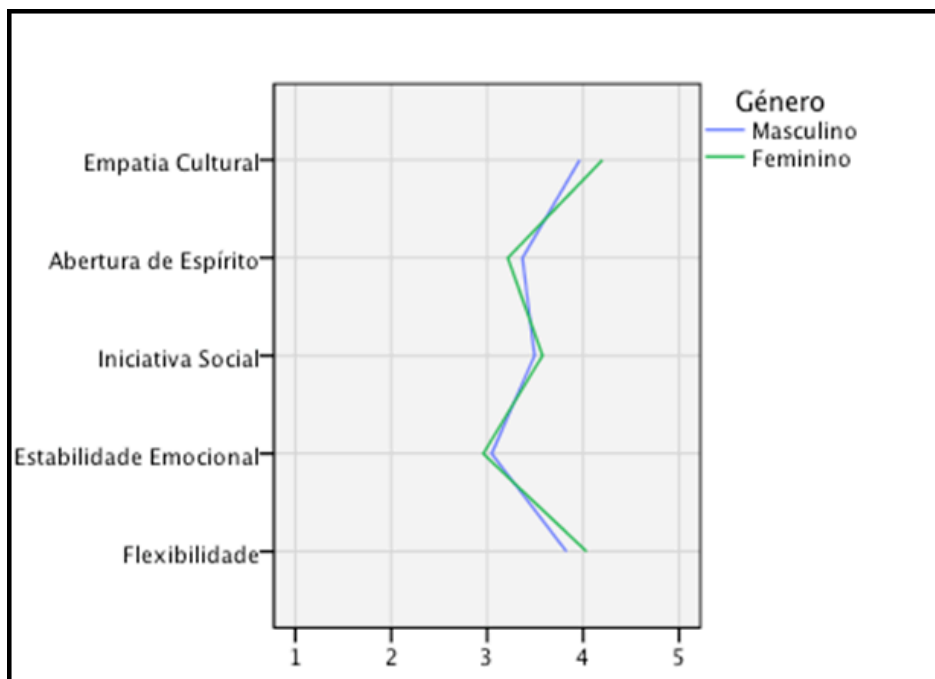


Gráfico 6: Média das Dimensões da Personalidade Multicultural por Género



Com base nesta amostra e num nível de significância de 5% existe evidência empírica em como os indivíduos do sexo feminino e masculino têm igual comportamento em todas as dimensões da personalidade multicultural exceto no que respeita à empatia cultural em que as mulheres utilizam mais esta dimensão do que os homens (tabelas 2 e 3).

Tabela 2: Teste de Mann-Whitney

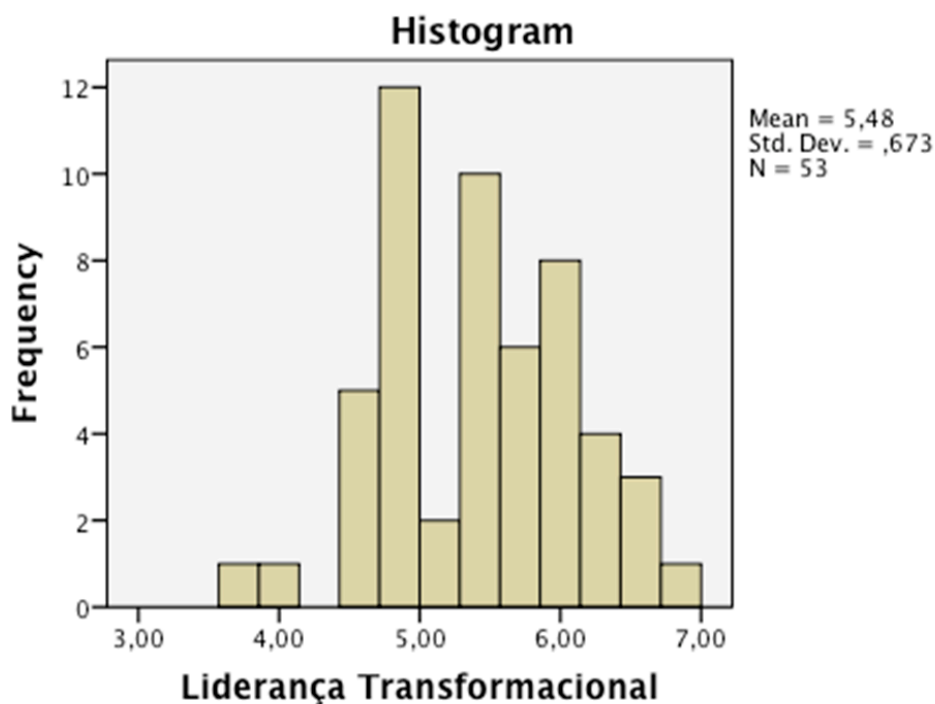
Teste de Mann-Whitney				
Ranks				
	Género	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Empatia Cultural	Masculino	35	24,04	841,5
	Feminino	18	32,75	589,5
	Total	53		
Abertura de Espírito	Masculino	35	28,17	986
	Feminino	18	24,72	445
	Total	53		
Iniciativa Social	Masculino	35	25,3	885,5
	Feminino	18	30,31	545,5
	Total	53		
Estabilidade Emocional	Masculino	35	28,53	998,5
	Feminino	18	24,03	432,5
	Total	53		
Flexibilidade	Masculino	35	24,07	842,5
	Feminino	18	32,69	588,5
	Total	53		

Devido à pequena dimensão da amostra não é possível em termos estatísticos realizar o “Teste T”, pelo que, em alternativa foi possível realizar o teste de Mann-Whitney (teste não paramétrico) que permite saber se é possível extrapolar os resultados obtidos através da amostra para a população analisando se a distribuição da variável é igual no grupo populacional dos homens e das mulheres.

Tabela 3: Teste à Igualdade da Distribuição das Dimensões da Personalidade Multicultural entre Indivíduos do Sexo Masculino e Feminino

Test Statisticsa					
	Empatia Cultural	Abertura de Espírito	Iniciativa Social	Estabilidade Emocional	Flexibilidade
Mann-Whitney U	211,5	274	255,5	261,5	212,5
Wilcoxon W	841,5	445	885,5	432,5	842,5
Z	-1,969	-0,773	-1,128	-1,009	-1,94
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,049	0,440	0,259	0,313	0,052
a Grouping Variable: Género					

Gráfico 7: Distribuição da Liderança Transformacional



Os respondentes utilizam bastante a liderança transformacional na gestão das suas equipas multiculturais (Gráfico 7). Todas as respostas se situam acima do ponto médio da

escala utilizada nas respostas (em que 1 = Totalmente em Desacordo e 7 = Totalmente de Acordo).

Tabela 4: Correlações entre as Dimensões da Personalidade Multicultural

	Correlações						
	1	2	3	4	5	6	7
1 Liderança Transformacional	1	,443**	-0,025	-0,012	,549**	-0,130	0,018
2 Empatia Cultural		1	-0,053	-0,013	,312*	-0,111	-0,019
3 Abertura de Espírito			1	-0,008	-0,200	-0,009	-0,017
4 Estabilidade Emocional				1	,289*	0,186	0,135
5 Flexibilidade					1	-0,228	0,064
6 Idade						1	,526**
7 Há quantos anos trabalha em contexto internacional?							1

** p < .01; * p < .05; † p < .1

Foi analisada a relação linear, utilizando a correlação de Pearson, entre liderança transformacional e as várias dimensões da personalidade multicultural. A empatia cultural e a flexibilidade estão positivamente correlacionadas com a liderança transformacional, sendo que as pessoas com mais empatia cultural e mais flexibilidade manifestam mais liderança transformacional (Tabela 4). Esta mesma relação linear demonstra que existe relação entre a empatia cultural e a flexibilidade bem como entre a estabilidade emocional e novamente a flexibilidade.

Realizou-se uma regressão linear múltipla (Anexo 3) por forma a analisar se as dimensões de personalidade multicultural influenciam a liderança transformacional. Encontrou-se evidência estatística em como a empatia cultural e a flexibilidade influenciam positivamente a liderança transformacional (Tabela 5). Este modelo ajusta globalmente aos dados e satisfaz os pressupostos do modelo de regressão linear (Anexo 3). O modelo explica 38% da variação da liderança transformacional em torno da sua média.

Tabela 5: Análise de Regressão

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,001	1,015		-,001	1,000		
	Empatia Cultural	,583	,226	,301	2,577	,013	,902	1,108
	Flexibilidade	,802	,206	,455	3,888	,000	,902	1,108

a. Dependent Variable: Liderança Transformacional

CAPÍTULO IV

Discussão e Conclusões

Considerando que o objetivo deste trabalho visava aprofundar o conhecimento relativamente à relação entre a personalidade multicultural e a liderança transformacional, foram colocadas cinco hipóteses relativamente à relação entre as cinco dimensões da personalidade multicultural (empatia cultural, abertura de espírito, iniciativa social, estabilidade emocional e flexibilidade) e a liderança transformacional em contexto intercultural adotada por gestores intermédios de equipas multiculturais.

Assim, na hipótese 1a) afirmou-se que existe uma relação positiva entre a empatia cultural e o estilo de liderança transformacional. Esta hipótese ficou confirmada através dos resultados obtidos nos questionários utilizados. Referindo-se a empatia cultural à capacidade de criar empatia com os sentimentos, pensamentos e comportamentos de membros de diferentes grupos culturais e estando também muito relacionada com a sensibilidade intercultural, confirmou-se, por isso, a sua estreita relação com a liderança transformacional, tal como no estudo de Van Woerkom e De Reuver (2009), onde foi constatado que os gestores com maior empatia cultural obtiveram maior pontuação na liderança transformacional.

Na segunda hipótese (1b) que envolve a segunda dimensão da personalidade multicultural (abertura de espírito), esta refere-se a uma abertura de atitude e à ausência de preconceitos rígidos em relação a outros grupos culturais, aos seus comportamentos e hábitos culturais (Arthur & Bennett, 1995). Esta hipótese foi infirmada pois não se encontrou relação entre a abertura de espírito e a liderança transformacional. Em nossa opinião este resultado pode ficar a dever-se ao facto de os gestores portugueses não valorizarem a abertura de espírito como sendo um *item* importante na sua gestão.

Quanto à terceira hipótese (1c) que abarca a relação entre a terceira dimensão da personalidade multicultural (iniciativa social) e a liderança transformacional foi hipotizado que existe uma relação positiva entre a iniciativa social e o estilo de liderança transformacional. A iniciativa social reflete a tendência do indivíduo para abordar,

ativamente, situações sociais e tomar iniciativa em contextos interculturais (Van der Zee, Atsma & Brodbeck, 2004). Estas características têm um forte papel na persuasão e mobilização dos subordinados logo seriam muito importantes para os gestores que utilizam o estilo de liderança transformacional (Bass, 1985). Esta hipótese também ficou infirmada no presente estudo. Crê-se que tal resultado se fica a dever ao facto de os gestores portugueses terem pouca iniciativa social aplicada à sua gestão e daí ela não se traduzir em resultados, em termos de relação positiva, com a liderança transformacional.

A quarta hipótese (1d) aborda a quarta dimensão da personalidade multicultural (estabilidade emocional). Esta dimensão é definida como a capacidade de ficar calmo face ao stress da aculturação e ter um desempenho eficaz em circunstâncias stressantes (Van der Zee, Atsma & Brodbeck, 2004). Uma vez que a adaptação a novas culturas é tida como stressante por muitos indivíduos a estabilidade emocional seria importante para os líderes transformacionais uma vez que ela lhes permitiria serem percepcionados como competentes e de confiança pelos seguidores. No entanto, também esta hipótese ficou infirmada. Existem também outros estudos (Van der Zee et al., 2003; Van Woerkom & De Reuver, 2009) que infirmam igualmente a existência de relação positiva entre a estabilidade emocional e a liderança transformacional. Assim, pode afirmar-se com elevado grau de probabilidade que não existe relação entre um gestor emocionalmente estável e a utilização por parte deste de um estilo de liderança transformacional.

Por último resta-nos analisar a quinta hipótese (1e) que hipotisa a existência de uma relação positiva entre a última dimensão da personalidade multicultural (flexibilidade) e a liderança transformacional. A flexibilidade refere-se à capacidade dos indivíduos mudarem os seus habituais comportamentos de longa data para novos padrões e procedimentos que promovem a adaptação para o novo ambiente cultural (Leone et al., 2005). Assim, previu-se que os líderes transformacionais que operam em ambientes multiculturais necessitam de ser flexíveis com vista a conciliar as diferenças causadas pelas diversas origens culturais dos seguidores e para os inspirarem a encarar os problemas de novas ou diferentes perspetivas. Esta hipótese ficou confirmada no presente estudo, o mesmo acontecendo no estudo de Van Woerkom e De Reuver (2009) e no mesmo sentido o estudo de Van der Zee e Van Oudenhoven (2000).

Os valores obtidos no questionário relativos à liderança transformacional mostram que os respondentes utilizam bastante este estilo de liderança na gestão das suas equipas multiculturais.

Através de uma regressão linear múltipla, verifica-se que o modelo se ajusta globalmente aos dados e que a empatia cultural e a flexibilidade influenciam a liderança transformacional. Isto significa que, em contexto intercultural, os gestores que conseguem empatizar com os sentimentos, pensamentos e comportamentos dos membros de diferentes grupos culturais e que são flexíveis têm uma maior probabilidade de desenvolver comportamentos de liderança transformacional. Os comportamentos de liderança transformacional englobam algumas capacidades como carisma, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada. Já as dimensões da personalidade multicultural referem-se a traços que as pessoas necessitam de possuir para funcionarem bem em ambientes culturalmente diversos e reflectem capacidades pessoais dos gestores de equipas multiculturais. (Van Woerkom & De Reuver, 2009).

Uma implicação a nível prático da correlação entre a personalidade multicultural e a liderança transformacional é que a personalidade multicultural torna a liderança transformacional em contextos interculturais mais tangível (Van Woerkom & De Reuver, 2009).

Relativamente às outras dimensões da personalidade multicultural: (abertura de espírito, iniciativa social e estabilidade emocional) encontrou-se evidência empírica em como não influenciam a liderança transformacional. Isto pode ser explicado pelo facto de estas dimensões não estarem relacionadas com a liderança transformacional em contextos internacionais. As outras duas dimensões da personalidade multicultural estão mais relacionadas com a diversidade cultural (Van Woerkom & De Reuver, 2009). Também neste sentido, encontramos o estudo de Yakunina et al., (2012) em que ficou demonstrado que a flexibilidade e a empatia cultural têm uma forte associação com atitudes multiculturais positivas em contexto internacional tendo-se apurado que os respondentes que manifestavam maior pontuação nestes *items* também mostravam maior abertura à diversidade o que contribui para um melhor ajustamento em contexto multicultural e internacional. A flexibilidade é muito relevante para a eficácia profissional em contexto internacional (Korzilius et al., 2011).

Outra questão que podemos abordar face a este estudo é o facto de se encontrarem ligeiras diferenças entre os respondentes do sexo masculino e feminino, nas médias das dimensões relativamente à empatia cultural, abertura de espírito e flexibilidade. No entanto, com base na amostra deste estudo apenas se encontram diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres na distribuição da dimensão da empatia cultural, sendo que as mulheres utilizam mais esta dimensão do que os homens. Existem alguns estudos que demonstram que as mulheres pontuam mais em termos de personalidade multicultural do que os homens (Ciarrochi, Chan & Bajgar 2001), o que nos permite afirmar que também é admissível e provável que as mulheres pontuem mais alto em algumas das dimensões da personalidade multicultural.

A dimensão iniciativa social não foi analisada uma vez que a mesma não apresenta consistência interna.

O facto de existir relação entre a empatia cultural e a liderança transformacional está em linha com os resultados obtidos por Van Woerkom e De Reuver (2009) assim como também está em linha com os resultados obtidos por aquelas autoras, o facto de não existir uma relação positiva da estabilidade emocional com a liderança transformacional. Relativamente ao facto de a estabilidade emocional não estar relacionada com a liderança transformacional este resultado está também em linha com o resultado obtido por Van der Zee et al. (2003). Assim, surgem resultados consistentes, nomeadamente nestes três estudos em como esta dimensão da personalidade multicultural não está relacionada com a liderança transformacional em contexto internacional. Um aspecto interessante para esta discussão é o facto de no estudo realizado por aquelas autoras não existir uma relação positiva entre a flexibilidade e a liderança transformacional diversamente do que acontece no presente estudo em que se verifica existir essa relação sendo ela estatisticamente significativa. Em nosso entender isto está relacionado com o facto de as mulheres também apresentarem mais flexibilidade do que os homens. Assim, entende-se que o facto de as mulheres apresentarem mais flexibilidade do que os homens faz com que estas se adaptem melhor a contextos de gestão de equipas multiculturais por via da maior empatia cultural e que se manifestam nestas situações, pois estão mais predispostas a compreender e empatizar mais com os pensamentos, sentimentos e comportamentos dos membros das suas equipas com outras proveniências culturais.

Isto pode ficar a dever-se ao facto de na cultura portuguesa se valorizar mais a flexibilidade do que na Holanda uma vez que neste estudo, a amostra é constituída em 81% por portugueses enquanto no estudo de Van Woerkom e De Reuver (2009) a amostra era constituída por 79% de gestores holandeses indicando que poderá existir uma diferente interpretação/valorização desta dimensão da personalidade multicultural em ambas as culturas que conduz a diferentes resultados finais. Tanto mais que é sabido que os valores e as práticas diferenciam as sociedades e as organizações (Hanges, Lord & Dickson, 2000). Porventura este resultado suscita uma maior necessidade de investigação para aprofundamento da questão. Deste modo, encontram-se confirmadas as hipóteses H1a); H1e). e infirmadas as hipóteses H1b), H1c) e H1d).

Ao investigar sobre quais os traços de personalidade que constituem os pré-requisitos para uma boa gestão em contextos internacionais está-se a contribuir para a seleção e recrutamento tanto de expatriados como de gestores que trabalham em contextos nacionais mas gerem equipas multiculturais.

CAPÍTULO V

Limitações e Investigações Futuras

O facto de a amostra ser pequena (N=53) condicionou muito a análise dos dados recolhidos em termos estatísticos. Foi extremamente difícil conseguir respostas ao inquérito para este trabalho, uma vez que a dimensão das empresas portuguesas é muito pequena não tendo sido possível encontrar nenhuma grande empresa que tivesse duzentas chefias intermédias. Foram contactadas algumas empresas multinacionais à escala global, mas nenhuma aceitou participar no nosso trabalho.

Recomenda-se que em futuros trabalhos sejam recolhidas, pelo menos, 200 respostas válidas aos questionários para que se possa aplicar outro tipo de tratamento estatístico.

As pesquisas futuras deverão orientar-se no sentido de tentar explicar o fundamento das relações entre as dimensões da personalidade multicultural e a liderança transformacional.

Outros aspectos a serem aprofundados poderão ser a exploração do fundamento das diferenças entre os géneros relativamente à dimensão “empatia cultural” da personalidade multicultural e também o fundamento das diferenças de resultados entre a dimensão “flexibilidade” na amostra do estudo conduzido na Holanda por Van Woerkom & De Reuver (2009) e o presente estudo.

Bibliografia

Arthur, W., & Bennet, W. (1995). The International Assignee: The Relative Importance of Factors Perceived to Contribute to Success, *Personnel Psychology*, 48, 99 – 114.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Nova Iorque: The Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications (3ª Edição)*, Nova Iorque: Free Press.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 207 – 218.

Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational Leadership: A Meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 89, 901 – 910.

Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C., Bajgar, J. (2001). Measuring Emotional Intelligence in Adolescents. *Personality and Individual Differences*, 31, 1105 – 1119.

Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T. & Mathur, P. (1997). Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 290 – 302.

DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 356 – 371.

De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2004). De ontwikkeling van de clio: Een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties, *Gedrag en Organisatie*. 17, 354 – 380.

De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2005). Linking the Big-five Factors of Personality to Charismatic and Transactional Leadership: Perceived Dynamic Work Environment as a Moderator, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 839 – 865.

Endler, N.S., & Magnusson, D. (1976). Toward an Interactional Psychology of Personality, *Psychological Bulletin*, 83, 956 – 974.

Hammer, M. R., Bennet, M. J., & Wiseman, R. (2003). Measuring Intercultural Sensitivity: The Intercultural Development Inventory, *International Journal of Intercultural Relations*, 27, 421 – 443.

Hanges, P.J., Lord, R. G. & Dickson, M. V. (2000). An Information Processing Perspective on Leadership and Culture: A Case for Connectivism Architecture. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 133 – 161.

Hough, L. M. (1992), The Big Five Personality Variables-Construct Confusion: Description versus Prediction, *Human Performance*, 5, 139 – 155.

House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?, *Journal of Management*, 22, 3, 409 – 473.

John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (pp. 102 – 138). Nova Iorque. Guilford Press.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor Model of Personality and Transformational Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 85, 751 – 765.

Korzilius, H., Van Hooft, A., Planken, B. & Hendrix, C. (2011). Birds of Different Feathers? The Relationship between Multicultural Personality Dimensions and Foreign Language Mastery in Business Professionals Working in a Dutch Agricultural Multinational. *International Journal of Intercultural Relations*. 35, 540 – 553.

Leone, L., Van der Zee, K. I., Van Oudenhoven, J. P., Perugini, M., & Ercolani, A. P. (2005), The Cross-cultural Generalizability and Validity of the Multicultural Personality Questionnaire, *Personality and Individual Differences*, 38, 1449 – 1462.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N (1996). Effectiveness correlates of transformational and transational leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 7, 385 – 425.

MacCrae, R. R. (1994). Openness to Experience: Expanding the Bounderies of Factor V. *European Journal of Personality*, 8, 251 – 272.

McCrae, R. R. (1996). Social Consequences of Experiential Openness. *Psychological Bulletin*, 120, 323-337.

McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1987). Validation of the Five-factor Modelo f Personality across Instruments and Observers, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81 – 90.

McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1991). Adding liebe und arbeit: The Full Five-factor Model and Well-being, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 227 – 232.

Patterson, C., Fuller, J. B., Kester, K. & Stringer, D. Y. (1995). A meta-analytic examination of leadership style and selected compliance outcomes. Trabalho apresentado na 10ª Conferência Anual da Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando.

Prabhakar, G. P. (2005). An Empirical Study Reflecting the Importance of Transformational Leadership on Project Success Across Twenty-eight Nations, *Project Management Journal*, 36, 4, 53 – 60.

Schaefer, R. (1985). Developing New Leadership in a Multicultural Environment, Nova Iorque, Conference Board.

Scullion, H. & Starkey, K. (2000). In Search of the Changing Role of the Corporate Human Resource Function in the International Firm. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 1061 – 1081.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership. *Organizational Science*, 4, 577 – 594.

Van Woerkom, M. & De Reuver, R. (2009). Predicting Excellent Management Performance in an Intercultural Context: a Study of the Influence of Multicultural Personality on Transformational Leadership and Performance, 20, 2013 – 2029.

Van der Zee, K. I., Atsma, N., & Broadbeck, F. C. (2004). The Influence of Social Identity and Personality on Outcomes of Cultural Diversity in Teams. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 35, 283 – 303.

Van der Zee, K. I. & Van Oudenhoven, J. P. (2000). The Multicultural Personality Questionnaire: A Multidimensional Instrument of Multicultural Effectiveness. *European Journal of Personality*, 14 – 291 – 309.

Van der Zee, K. I. & Van Oudenhoven, J. P. (2001). The Multicultural Personality Questionnaire: Reliability of Self and Other Ratings of Multicultural Effectiveness. *Journal of Research in Personality*, 35, 278 – 288.

Van der Zee, K. I., Zaal, J. N., & Piekstra, J. (2003). Validation of the Multicultural Personality Questionnaire in the Context of Personnel Selection. *European Journal of Personality*, 17, 77 – 1000.

Van der Zee, K. I.; Van Oudenhoven, J. P.; Ponterotto, J. G.; Fritzer; A. W., (2013). Multicultural Personality Questionnaire: Development of a Short Form, *Journal of Personality Assessment*, 95, 118 – 124.

Walumba, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building Effective Organizations: Transformational Leadership, Collectivist Orientation, Work-related Attitudes & Withdrawal Behaviors in Three Emerging Economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1083 – 1101.

Yakunina, E. S.; Weigold, I. K.; Weigold, A.; Hercegovac. S; & Elsayed, N. (2012). The Multicultural Personality: Does it Predict International Students' Openness to Diversity and Adjustment?. *International Journal of Intercultural Relations*, 36, 533 – 540.

Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation. *The Leadership Quarterly*, 4, 81 – 102.

Anexos

Parte A: Por favor responda, às 40 perguntas seguintes, tendo em mente a seguinte ideia:
Em que medida é que as seguintes afirmações se aplicam a si: 1= “Totalmente não Aplicável” e 5 = “Totalmente Aplicável”

Anexo 1. Multicultural Personality Questionnaire – (Van der Zee & Van Oudenhoven 2000, 2001)

1. Presta atenção às emoções dos outros.	1	2	3	4	5
2. É bom ouvinte.	1	2	3	4	5
3. Sente quando os outros ficam irritados.	1	2	3	4	5
4. Tende a conhecer os outros profundamente.	1	2	3	4	5
5. Gosta das histórias das outras pessoas.	1	2	3	4	5
6. Apercebe-se quando alguém está em apuros.	1	2	3	4	5
7. É solidário com os outros.	1	2	3	4	5
8. Põe os outros à vontade.	1	2	3	4	5
9. Funciona de acordo com regras estritas.	1	2	3	4	5
10. Trabalha de acordo com o planeado.	1	2	3	4	5
11. Trabalha de acordo com o rigorosamente planeado.	1	2	3	4	5
12. Procura regularidade na vida.	1	2	3	4	5
13. Gosta de rotina.	1	2	3	4	5
14. Quer previsibilidade.	1	2	3	4	5
15. Funciona melhor num ambiente familiar.	1	2	3	4	5
16. Tem hábitos fixos.	1	2	3	4	5
17. Toma a liderança.	1	2	3	4	5
18. Deixa a iniciativa aos outros para fazer contatos.	1	2	3	4	5
19. Acha difícil fazer contatos.	1	2	3	4	5
20. Toma iniciativa.	1	2	3	4	5
21. Tem tendência a dar a sua opinião sobre os assuntos.	1	2	3	4	5
22. Muitas vezes é a força motriz das coisas.	1	2	3	4	5

23. Faz contatos facilmente.	1	2	3	4	5
24. É reservado.	1	2	3	4	5
25. É preocupado.	1	2	3	4	5
26. Fica chateado facilmente.	1	2	3	4	5
27. É nervoso.	1	2	3	4	5
28. Sente-se solitário.	1	2	3	4	5
29. Mantém a calma quando as coisas não correm bem.	1	2	3	4	5
30. É inseguro.	1	2	3	4	5
31. Está sob pressão.	1	2	3	4	5
32. Não é facilmente magoado.	1	2	3	4	5
33. Experimenta diversas abordagens.	1	2	3	4	5
34. Procura novos meios para atingir os seus objetivos.	1	2	3	4	5
35. Começa uma nova vida facilmente.	1	2	3	4	5
36. Gosta de imaginar soluções para os problemas.	1	2	3	4	5
37. Desenvolve tendências em termos sociais.	1	2	3	4	5
38. Tem noção do que é apropriado na cultura onde está inserido.	1	2	3	4	5
39. Procura pessoas de diferentes origens.	1	2	3	4	5
40. Tem uma ampla gama de interesses.	1	2	3	4	5

Parte B: Por favor, responda às 7 perguntas seguintes, tendo em mente a seguinte ideia: Em que medida é que as seguintes afirmações se aplicam a si: 1 = “Totalmente em Desacordo” e 7 = “Totalmente de Acordo”.

Anexo 2. Charismatic Leadership in Organizations – (De Hoogh et al. 2004)

1. Conversa com os seus subordinados sobre os valores e crenças que são importantes para eles.	1	2	3	4	5	6	7
2. Desafia os outros a pensar sobre os problemas deles de novas maneiras.	1	2	3	4	5	6	7
3. Tem uma visão e imaginação do futuro.	1	2	3	4	5	6	7
4. Está sempre em busca de novas oportunidades para a organização.	1	2	3	4	5	6	7
5. É capaz de entusiasmar os outros com novas ideias.	1	2	3	4	5	6	7
6. Incentiva os subordinados a desenvolver o seu potencial.	1	2	3	4	5	6	7
7. Mobiliza um sentido coletivo nas missões.	1	2	3	4	5	6	7

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,619 ^a	,383	,358	,53871	2,323

a. Predictors: (Constant), Flexibilidade, Empatia Cultural

b. Dependent Variable: Liderança Transformacional

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,009	2	4,504	15,521	,000 ^b
	Residual	14,511	50	,290		
	Total	23,519	52			

a. Dependent Variable: Liderança Transformacional

b. Predictors: (Constant), Flexibilidade, Empatia Cultural

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,001	1,015		-,001	1,000		
	Empatia Cultural	,583	,226	,301	2,577	,013	,902	1,108
	Flexibilidade	,802	,206	,455	3,888	,000	,902	1,108

a. Dependent Variable: Liderança Transformacional

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		53
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	,52825198
Most Extreme Differences	Absolute	,124
	Positive	,087
	Negative	-,124
Kolmogorov-Smirnov Z		,900
Asymp. Sig. (2-tailed)		,392

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Scatterplot

Dependent Variable: Liderança Transformacional

