



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

A Inteligência Emocional e a Liderança Estudos de Caso

Diana Margarida Ramos dos Santos

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor António Nunes

Covilhã, Outubro de 2016

Agradecimentos

Este trabalho representa o culminar de uma fase da minha vida. Nele consta a dedicação, o esforço e a persistência que dediquei assim como reflete o apoio e o incentivo que recebi de várias pessoas ao longo do seu desenvolvimento. A todas elas um muito obrigada!

Pais, não existem palavras suficientes para agradecer tudo o que fizeram/fazem por mim! Por todas as oportunidades que me proporcionaram e pelo apoio que me transmitiram ao longo deste percurso. Pelas palavras de incentivo nos momentos em que ponderei desistir e por me demonstrarem que o esforço e o trabalho compensam sempre!

À minha família, que me têm acompanhado em todas as etapas da minha vida e que com simples gestos, atitudes e palavras contribuíram para o atingir desta etapa, obrigada!

Ao meu primo Eduardo! Um muito obrigada pela disponibilidade e ajuda. Pelas revisões, sugestões e esclarecimento de dúvidas. Pelas palavras de incentivo e pela preocupação constante. Não poderias ser um melhor exemplo para mim, do que aquele que já o és!

Ao professor Doutor António Nunes, um muito obrigada por me ter orientado neste trabalho, por toda a disponibilidade e apoio prestados e pelas sugestões que permitiram o melhoramento deste.

Aos responsáveis das organizações alvo de estudo, pela disponibilidade e cooperação que demonstraram, o que possibilitou a recolha dos dados... muito obrigada!

E porque o que realmente importa na vida não é o destino, mas sim a jornada... não poderia deixar de mencionar três pessoas que estiveram sempre comigo ao longo do meu percurso académico e que, por tudo o que vivemos e partilhamos, terão sempre um lugar na minha vida e, principalmente no meu coração. Por mais que a distância entre nós aumente, a amizade que tenho por vocês nunca diminui. Obrigada por todos os momentos, Ana, Inês e Filipa!

Resumo

Atualmente, os ambientes organizacionais são cada vez mais turbulentos, incertos e complexos devido às constantes mudanças a que têm sido sujeitos (e.g. globalização, inovação tecnológica, economia transnacional). Face a estas mudanças que revolucionam o mercado laboral, as empresas precisam obrigatoriamente de se reestruturar de modo a tornarem-se competitivas e a garantirem a sua sobrevivência e o seu crescimento. Assim sendo, torna-se fundamental a adoção de novas ferramentas que lhes proporcionem vantagens competitivas reais.

O estilo de liderança e as competências emocionais têm ganho destaque visto que o sucesso das organizações depende dos seus líderes. Os comportamentos de liderança que os líderes adotam influenciam a eficácia destes na condução dos liderados e na consecução dos objetivos organizacionais. E, sendo as organizações regidas por uma multiplicidade de relações, torna-se cada vez mais relevante o estudo da inteligência emocional.

O presente trabalho pretendeu analisar estas duas variáveis - liderança e inteligência emocional - nas organizações portuguesas, em especial, nas micro, pequenas e médias empresas. Propôs-se identificar os estilos de liderança adotados pelos líderes, verificar se os líderes revelam inteligência emocional e se a consideram no exercício de liderança assim como a influência desta no desempenho organizacional.

Com recurso a uma metodologia qualitativa investigou-se a realidade de atuação dos líderes de quatro organizações distintas, através de estudos de caso. Concluiu-se que os líderes revelam inteligência emocional, mantêm relações sociais positivas com os respetivos liderados e, são eficazes ao nível da consecução dos objetivos organizacionais. No entanto, verificou-se que os líderes, apesar de considerarem a inteligência emocional no exercício de liderança, a importância que lhes atribuem varia entre eles. Assim, os líderes que lhe atribuem efetivamente importância são aqueles que adotam o estilo de liderança transformacional, embora de forma não exclusiva, e que assumem como propósito organizacional fulcral o de crescimento das respetivas empresas a médio/ longo prazo. Deste modo, estes líderes tendem a ter uma vantagem competitiva real em relação aos demais.

Palavras-chave

Inteligência Emocional, Liderança, Estilos de Liderança.

Abstract

Nowadays, the organizational environments are increasingly turbulent, uncertain and complex due to intrinsic/ extrinsic factors (e.g. globalization, technological innovation, transnational economy). Given these changes in the labor market, companies must restructure to ensure their survival, growth and competitiveness. Therefore, it is essential to adopt new tools, giving them real competitive advantage.

The leadership style and emotional skills have gain highlighted since the success of organizations depends on their leaders. Leadership behaviors adopted influence the effectiveness of the conduct of the employees and the achievement of organizational objectives. Organizations are governed by a complex network of relationships. Consequently, it becomes important to study the emotional intelligence.

This paper aims to analyze the following variables - leadership and emotional intelligence - in Portuguese organizations, particularly in the micro, small and medium companies. It is proposed to identify the leadership styles adopted. Moreover, verify that the leaders reveal emotional intelligence and if they consider it in the exercise of leadership as well as the influence of this on organizational performance.

I used a qualitative methodology, to investigate the real performance of four different leading organizations through case studies. It was concluded that leaders reveal emotional intelligence, maintain positive social relationships with the respective employees and are effective in terms of achieving the organizational goals. However, it was found that the leaders, despite consider emotional intelligence in the exercise of leadership, the importance attached to them varies between them. Thereby, the leaders capable of using their emotional skills effectively are the ones who adopt mainly the style of transformational leadership. They assume as central organizational purpose, their companies' growth in the medium and long term. Thus, such leaders have a clear competitive advantage.

Keywords

Emotional Intelligence, Leadership, Leadership Styles.

Índice

Introdução	1
1.1. Enquadramento da problemática	1
1.2. Objetivos da Investigação.....	2
Revisão de Literatura	4
2.1. Liderança	4
2.2. Inteligência Emocional	7
2.3. A Liderança e a Inteligência Emocional	8
Metodologia	11
3.1. Tipo de Estudo	11
3.2. Seleção dos Casos	11
3.3. Instrumento de Recolha de Dados.....	12
3.3.1. Guião da Entrevista	12
3.4. Organização e execução das entrevistas	13
Apresentação, Análise e Discussão dos Casos	15
4.1. Caracterização dos Casos	15
4.1.1. Organização A.....	15
4.1.2. Organização B.....	16
4.1.3. Organização C.....	16
4.1.4. Organização D.....	17
4.2. Caracterização geral das Organizações	18
4.3. Análise de Conteúdo das Entrevistas.....	19
4.3.1. Estilos de liderança adotados pelos líderes.....	19
4.3.2. Inteligência emocional dos líderes	21
4.3.3. Inteligência emocional no exercício de liderança	22
4.3.4. Uso da inteligência emocional e desempenho dos colaboradores	23
4.4. Análise Comparativa e Discussão dos Resultados	24
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	27
Referências Bibliográficas	29
Anexos	37

Lista de Figuras

Figura 1 - Organograma da organização A.....	15
Figura 2 - Organograma da organização B.....	16
Figura 3 - Organograma da organização C.....	17
Figura 4 - Organograma da organização D.....	18
Figura 5 - Síntese dos resultados obtidos.....	26

Lista de Quadros

Quadro 1 - Componentes do estilo de liderança transformacional	5
Quadro 2 - Componentes do estilo de liderança transacional	6
Quadro 3 - Dimensões da inteligência emocional identificadas pela revisão da literatura conduzida por Davies et al. (1998)	8
Quadro 4 - Dados sobre as Entrevistas	12
Quadro 5 - Caracterização dos Casos.....	18
Quadro 6 - Estilos de liderança identificados nas organizações	21
Quadro 7 - Sistematização do domínio (Alto; Médio/Alto; Médio; Baixo) de cada líder face às subcategorias da inteligência emocional	22
Quadro 8 - Nível de importância (Pouco Importante; Importante; Muito Importante) que os líderes atribuem à inteligência emocional no exercício de liderança.....	23
Quadro 9 - Resumo da análise dos Casos	24

Lista de Acrónimos

PME	Pequenas e Médias Empresas
IE	Inteligência Emocional

Capítulo 1

Introdução

1.1 Enquadramento da problemática

A globalização, a crescente inovação tecnológica e a economia transnacional vieram revolucionar de forma significativa o mercado laboral, bem como os domínios políticos, sociais e culturais. Neste contexto, a economia e a gestão são cada vez mais matérias mutáveis, complexas e dinâmicas, sendo regidas por um vasto leque de variáveis (e.g. mercados, consumidores, ciclo de vida dos produtos). Deste modo, as organizações atuais são impelidas a explorarem novas ferramentas, com vista a poderem responder e sobreviver a um meio cada vez mais competitivo e incerto (George, 2000).

A título de exemplo, o estilo de liderança e as competências emocionais dos líderes têm vindo a ser matérias alvo de investigação, uma vez que o sucesso e a continuidade das organizações dependem da eficácia dos seus líderes, dos seus valores, comportamentos bem como das suas emoções (Goleman et al., 2002). Vários trabalhos documentaram efetivamente que a qualidade de liderança organizacional afeta o desempenho das organizações (e.g. Ireland e Hitt, 2005; Bycio et al., 1995; Ogawa e Bossert, 1995). Por sua vez, a inteligência emocional dos líderes é uma característica que está intimamente ligada aos líderes eficazes, influenciando o exercício da liderança e, porventura os resultados organizacionais (Goleman et al., 2002).

Devido aos resultados documentados nestas áreas e conseqüente importância dos mesmos em contexto organizacional, estes temas constituem atualmente importante foco de interesse e de reconhecimento por académicos, consultores, e restantes *stakeholders*.

Em Portugal, torna-se particularmente importante o potencial papel dos temas (inteligência emocional e liderança) no tecido empresarial das micro, pequenas e médias empresas visto que, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística, em 2008, as micro e PME representaram 99,7% do tecido empresarial português, sendo responsáveis por 72,5% dos postos de trabalho e por 57,9% do volume de negócios nacional (INE, 2010), o que evidencia o peso que estas têm na economia portuguesa.

Segundo Macêdo (2002) a administração das PME caracteriza-se pela: 1) sobrevalorização de relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais; 2) valorização da antiguidade; 3) sobrevalorização das emoções no momento de tomada de decisão; 4) expressão de autoritarismo e de paternalismo por parte do líder em relação aos seus colaboradores; 5) centralização do poder de decisão e; 6) atribuição de promoções e de prémios que contemplam critérios de confiança, lealdade e antiguidade.

Para se adaptarem às constantes mudanças que revolucionam o mercado laboral, as empresas, em especial as PME, precisam obrigatoriamente de se reestruturar de modo a tornarem-se competitivas e a garantirem a sua sobrevivência e o seu crescimento. Vários estudos sugerem uma reestruturação ao nível da gestão (e.g. Azeitão e Roberto, 2010; Mello et al. 2013; Magalhães et al. 2009; Melo e Leone, 2015; Prates e Ospina, 2004) nomeadamente na adoção de processos e de estratégias que proporcionem vantagens competitivas (e.g. redes de cooperação; gestão de custos; tecnologias de informação). Verifica-se igualmente preocupação em relação aos recursos humanos (e.g. Mohammad, 2015; Behrends, 2007; Abraham et al. 2015; Mulolli e Islami, 2015), em particular na seleção, recrutamento e gestão de profissionais que reúnam as competências necessárias à consecução dos propósitos organizacionais. Também o papel do líder das PME tem ganho cada vez mais relevância, sendo vários os estudos que investigam quais os comportamentos/ estilos de liderança que proporcionam melhores desempenhos organizacionais (e.g. O'Regan et al. 2005; Mihai, 2015; Oladele e Akeke, 2016; Yang, 2008). A inteligência emocional tem sido, porém, negligenciada.

Em consequência de ambientes cada vez mais turbulentos e incertos, o papel dos líderes assume-se como fundamental ao sucesso e à continuidade das organizações, como referido anteriormente. Os líderes que consideram a inteligência emocional no exercício de liderança tendem a ser mais eficazes ao nível da consecução dos objetivos organizacionais (Cunha et al., 2006).

A ausência de estudos sobre esta temática nas micro, pequenas e médias empresas portuguesas motivou a presente investigação. Face ao papel destas na economia nacional e às especificidades que apresentam ao nível de gestão, torna-se pertinente analisar a inteligência emocional dos líderes das organizações e o impacto desta ao nível do desempenho organizacional.

1.2. Objetivos da Investigação

Atualmente é reconhecido que a liderança e as competências emocionais dos líderes assumem um papel relevante no contexto organizacional. Um líder que é capaz de gerir as suas emoções e de demonstrar empatia para com os outros tende a ser mais eficaz (Antonakis et al., 2009), visto que fomenta nos subordinados elevados níveis de satisfação, empenho e realização pessoal/ profissional, o que propicia inúmeras vantagens às organizações (George, 2000). Além do mais, os líderes que reconhecem a importância da inteligência emocional e que a consideram no exercício de liderança são mais bem-sucedidos assim como se encontram melhor preparados para enfrentar o futuro das organizações (Anand, 2010).

No entanto, embora se verifique um crescente foco de investigação nesta temática, especificamente na precisão com que a inteligência emocional pode diferenciar os bons dos maus líderes e no papel que esta desempenha na liderança (Rosete e Ciarrochi, 2005; Watkin, 2000; Gardner e Stough, 2002; Barling et al. 2000; Palmer et al. 2001; George, 2000, Carmeli,

2003; Goleman, 1998), muito do tecido empresarial de micro, pequenas e médias empresas em Portugal carece de uma análise desta matéria.

Face ao papel preponderante que as PME têm na economia nacional torna-se pertinente o estudo destas duas temáticas neste tipo de empresas, tendo-se em conta, para esse efeito, a Recomendação da Comissão Europeia que as define como empresas com menos de 250 pessoas ao serviço, com um volume de negócios anual que não ultrapasse os 50 milhões de euros ou cujo ativo total líquido anual não exceda os 43 milhões de euros (INE, 2010).

Deste modo, pretende-se com este trabalho analisar a inteligência emocional dos líderes e os estilos de liderança destes no contexto organizacional português, em particular ao nível das micro e PME, com o intuito de responder às seguintes questões:

- a) Quais os estilos de liderança mais adotados pelos líderes?
- b) Os líderes revelam níveis elevados de inteligência emocional?
- c) Os líderes consideram realmente a inteligência emocional no exercício de liderança?
- d) Os líderes que utilizam a inteligência emocional conseguem melhores níveis de desempenho dos colaboradores?

Nos capítulos seguintes serão abordados detalhadamente cada um dos tópicos que constituem o foco deste trabalho: liderança e inteligência emocional. Proceder-se-á igualmente à análise destes temas no contexto organizacional português, privilegiando-se o seu estudo nas micro, pequenas e médias empresas pela elevada relevância que estas assumem na economia portuguesa.

Capítulo 2

Revisão de Literatura

2.1. Liderança

A liderança, como domínio de investigação, é alvo de pesquisa há várias décadas, sendo possível identificar uma vasta quantidade de diferentes abordagens a este domínio bem como diferentes definições do conceito em termos teóricos (e.g. Gibb, 1970; Tannenbaum, Weschler e Massarik, 1972; Hersey e Blanchard, 1986, De Rue e Ashford, 2010; Knickerbocker, 1948; Iqbal et al., 2012).

Yukl (2006) define liderança como "um processo pelo qual a influência intencional é exercida por uma pessoa em relação a outras para orientar, estruturar e facilitar as atividades e relações num grupo ou organização" (p.21).

Tome-se em consideração outras definições do conceito de liderança segundo outros autores:

"... a interação entre dois ou mais indivíduos de um grupo que envolve estruturação e reestruturação de situações, percepções e expectativas desses indivíduos" (Bass, 1990 p.19)

"... uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos" (Chiavenato, 2004 p.122)

Vários trabalhos e estudos realizados sobre a liderança (e.g. Barreto et al., 2013; Yoo e Alavi, 2004; Den Hartog et al., 1997) recaem maioritariamente sobre dois tipos de teorias: as tradicionais e as novas teorias de liderança. As teorias tradicionais de liderança englobam a abordagem dos traços, a abordagem comportamental e a abordagem situacional ou contingencial. As novas teorias de liderança, por sua vez, abrangem os estilos: transformacional, transacional e *laissez-faire*.

A primeira abordagem das teorias tradicionais, a teoria dos traços, sugere que a liderança é uma capacidade inata, concentrando-se por isso na identificação das qualidades e características pessoais que distinguem os líderes daqueles que não o são (Fiedler, 1981; Bergamini, 1994). Segundo Kirkpatrick e Locke (1996) alguns dos traços fundamentais para essa distinção são a inteligência, a energia, a intuição e a persuasão sendo estes traços fundamentais para alcançar e manter os cargos de liderança.

Por sua vez, na segunda abordagem tradicional, a teoria comportamental, os comportamentos necessários ao desempenho de liderança assumem maior importância que as características inatas de personalidade. Deste modo, o foco concentra-se no que os líderes realmente fazem,

identificando-se os comportamentos adotados por estes que são responsáveis pela condução eficaz dos colaboradores (Robbins, 2002) e, conseqüentemente os mais eficientes para a organização (Blake e Mouton, 1978). Posto isto, a teoria pressupõe que é possível treinar as pessoas para serem líderes por meio da modificação e da adaptação dos seus comportamentos (Yulk e Fleet, 1994; Bowditch e Buono, 2002).

A terceira abordagem, a teoria situacional ou contingencial, pressupõe que os líderes eficazes conseguem, a partir da análise do meio ambiente, identificar as necessidades específicas de cada situação (Hersey e Blanchard, 1980). Não existe por isso, um estilo único de liderança ou uma característica que seja válida para todas as situações (Chiavenato, 1999), devendo o líder adaptar as suas habilidades conforme as exigências do contexto.

No âmbito das novas abordagens, a liderança transformacional é definida como o estilo de liderança que promove a consciência de interesse coletivo entre a organização e os seus membros (García-Morales et al., 2012) e que conseqüentemente aumenta o grau de compromisso dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Este tipo de liderança incute assim, direção e propósito ao trabalho dos colaboradores (Bass, 1999). Os líderes transformacionais são carismáticos e, segundo Carless (1998), conseguem alterar as expectativas e motivações dos seus colaboradores de modo a que estes se comprometam com a missão da organização. São igualmente líderes que se preocupam com o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, incentivando-os a superarem os seus limites e a serem criativos no modo como abordam os problemas (Robbins, 2002).

Bass (1985) investigou as dimensões do estilo de liderança transformacional nas organizações e identificou quatro componentes, que são (Quadro 1):

Quadro 1 - Componentes do estilo de liderança transformacional

Componentes	Definição
Influência idealizada	Os líderes são percebidos como modelos a seguir e descritos como pessoas persistentes e de grandes capacidades. O comportamento dos líderes rege-se por padrões éticos e morais uma vez que atuam da forma que consideram ser a melhor e a mais correta para todos, apoiando igualmente os funcionários a exercerem as suas funções de forma eficaz em ambientes incertos (Nemanich e Keller, 2007).
Motivação inspiradora	Capacidade do líder de motivar e inspirar os funcionários, atribuindo significado e desafio às tarefas a serem realizadas de forma a serem alcançados os objetivos globais da organização (Bass e Riggio, 2006).
Estimulação intelectual	Os líderes incentivam a criatividade e a inteligência dos funcionários. Encorajam os funcionários a resolverem problemas ao nível do trabalho através da reformulação desses mesmos problemas e na adoção de novos procedimentos/ técnicas que propiciem a execução das tarefas.

Componentes	Definição
Consideração individual	Incentiva os relacionamentos individuais entre os líderes e os funcionários. Existe por parte do líder uma preocupação com as necessidades pessoais e profissionais dos funcionários e um esforço em promover oportunidades para o desenvolvimento destes.

Fonte: Adaptado de Bass (1985) in Birasnav (2014)

Por sua vez, a liderança transacional foca a sua atenção em promover os interesses individuais dos líderes e dos liderados estabelecendo-se para esse efeito relações baseadas na troca social de recursos que ambas as partes valorizam (García-Morales et al., 2012). Neste tipo de liderança estabelece-se os objetivos da organização e define-se as funções dos colaboradores (Teixeira, 1998) existindo uma monitorização dos resultados (Bass e Avolio, 2000). Os líderes verificam se os liderados têm capacidade para atingir os objetivos organizacionais, atribuindo-lhes recompensas (e.g: salários, promoções) pelos seus esforços em troca de uma *performance* de qualidade (Bass, 1985 in Birasnav 2014).

Relativamente ao estilo transacional, também Bass (1985) identificou três componentes principais, que são (Quadro 2):

Quadro 2 - Componentes do estilo de liderança transacional

Componentes	Definição
Recompensa contingente	Esta ação de liderança obtém acordos prévios com os funcionários sobre as tarefas a serem realizadas, atribuindo recompensas se os níveis de desempenho pretendidos forem alcançados.
Gestão por exceção ativa	Pressupõe um líder que supervisiona de forma constante o desempenho dos funcionários. As ações corretivas são empreendidas através da procura de antecipação de desvios, erros ou enganos.
Gestão por exceção passiva	Pressupõe um líder que só atua quando as coisas correm mal ou se distanciam do esperado. As ações de resolução dos erros ou enganos só são tomadas quando estes efetivamente ocorrem.

Fonte: Adaptado de Bass (1985) in Birasnav (2014)

Por último, a liderança *laissez-faire* é caracterizada pela ausência ou evitamento do exercício da liderança (Judge e Piccolo, 2004). Neste tipo de liderança não existem objetivos definidos, uma vez que o líder não manifesta nenhum tipo de ação/ direção (Marquis e Huston, 2009). O líder é inativo, concede liberdade ao grupo para que tome decisões evitando assim as suas responsabilidades e o uso da sua autoridade (Den Hartog et al., 1997). O estilo *laissez-faire* é, por isso, a negação da liderança (Bass e Avolio, 1999).

Em suma, apesar de os estilos de liderança transformacional e transacional serem distintos, eles são ambos importantes e complementares, podendo um líder apresentar tanto comportamentos de um estilo como de outro e com diferentes níveis de intensidade, dependendo a sua utilização do contexto organizacional (Howell e Avolio, 1993). O estilo

transformacional é mais apropriado para ambientes caracterizados por constantes mudanças, enquanto o estilo transacional se adapta melhor a ambientes relativamente estáveis (Bass e Avolio, 1993 in Barreto et al., 2013). O estilo *laissez-faire*, por sua vez, não deve ser utilizado visto que é dos estilos menos eficazes (Bass, 1985).

2.2. Inteligência Emocional

Ao longo dos últimos anos, a inteligência emocional (IE) tem ganho cada vez mais destaque ao nível da psicologia social e organizacional (Law, Wong e Song, 2004). Vários investigadores têm contribuído para a construção do conceito e também para o estudo da sua relação com outras temáticas organizacionais, como por exemplo a liderança, defendendo que a IE desempenha um papel importante nesta temática (e.g. Yunus e Anuar, 2012; Antonakis et al., 2009; George, 2000; Goleman, 1998).

O termo “Inteligência Emocional” foi formalmente definido, pela primeira vez, em 1990 por Salovey e Mayer como um subconjunto da inteligência social, identificado por Thorndike (1920) como a “capacidade de compreender e gerir homens e mulheres, rapazes e raparigas, para agir com prudência nas relações humanas” (p.228).

A inteligência emocional (IE) é definida 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 as emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.” (Mayer e Salovey, 1997 p.10).

Tome-se em consideração outras definições de inteligência emocional segundo outros autores:

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

“... conjunto de competências e capacidades não cognitivas que influenciam o desempenho de cada um face às exigências e pressões do meio” (Bar-On, 1997 p.14)

De acordo com Goleman (1998) as competências que tornam os indivíduos eficientes são aquelas que combinam o pensamento e o sentimento, identificando-as como competências emocionais. O autor define *competência emocional* como “capacidade apreendida, baseada na inteligência emocional, que resulta num desempenho extraordinário no trabalho” (p.33). Deste modo, apresenta vinte e cinco competências emocionais (e.g. autoconfiança, adaptabilidade, iniciativa, influência) que se refletem num desempenho superior em todos os tipos de trabalho, diferenciando os profissionais excepcionais dos medíocres. No entanto, defende: a) o desempenho exímio requer apenas domínio num dado número de competências; b) as competências necessárias ao êxito podem mudar à medida que se ascende na profissão e c) as competências-chave dependem da realidade organizacional.

Tendo em conta diversos trabalhos e estudos sobre a inteligência emocional, foi possível notar a existência de distintos métodos e instrumentos de medida do constructo (e.g. Bar-On, 1996; Goleman, 1998; Mayer e Salovey, 1997; Schutte et al., 1998; Wong e Law, 2002). Não obstante o crescente interesse que os investigadores demonstram na IE, a mensuração da mesma não reúne concordância (Salovey et al., 2001). Os autores referem mesmo que “existe bastante convergência entre os investigadores acerca do que é a inteligência emocional. Há, todavia, menos consenso sobre qual o melhor método para medi-la” (p.289).

Com recurso a análises fatoriais efetuadas a diversas medidas de inteligência emocional presentes na literatura, Davies et al., (1998) concluíram que estas recaem sobre quatro dimensões distintas, que são (Quadro 3):

Quadro 3 - Dimensões da inteligência emocional identificadas pela revisão da literatura conduzida por Davies et al. (1998)

Dimensão	Caracterização
Avaliação e expressão das próprias emoções	Aptidão individual para compreender as próprias emoções e para expressar as mesmas de forma genuína.
Avaliação e reconhecimento das emoções nos outros	Aptidão do indivíduo para perceber e compreender as emoções das pessoas da sua envolvente, possibilitando que os indivíduos desenvolvam uma maior sensibilidade em relação às emoções dos outros e sejam capazes de prever de forma mais eficaz a sua ocorrência.
Regulação das emoções do próprio	Aptidão para regular as emoções do próprio, possibilitando o controlo emocional e uma rápida transição de estados emocionais negativos para estados positivos.
Utilização das emoções para facilitar o desempenho	Aptidão do indivíduo para direcionar as suas emoções de modo que estas facilitem o seu desempenho nas atividades em que se encontra envolvido.

Fonte: Adaptado de Davies et al., (1998) *in* Rodrigues et al. (2011)

Em suma, a inteligência emocional revela-se cada vez mais importante para o desenvolvimento pessoal e organizacional. As organizações regem-se por uma diversidade de interações sociais (e.g. líder-subordinado, subordinado-cliente, subordinado-subordinado) pelo que, a consciência e regulação emocional tornam-se fatores importantes que afetam a qualidade das interações (Pastor, 2014). É imprescindível que os líderes, responsáveis máximos pela condução das organizações e pelo desempenho e satisfação dos subordinados, percebam as suas emoções e as encaminhem na direção certa (Goleman et al., 2002), uma vez que, se não o conseguirem fazer, podem comprometer o desempenho organizacional.

2.3. A Liderança e a Inteligência Emocional

Um dos investigadores que tem vindo a contribuir de forma significativa para o estudo da inteligência emocional e liderança é Daniel Goleman, que publicou vários livros sobre esta

temática em contexto organizacional, nomeadamente, *Inteligência Emocional e Trabalhando com a Inteligência Emocional*. Este autor refere que “em média, perto de 90% do êxito na liderança é atribuível à inteligência emocional” defendendo ainda que “a razão por que certas pessoas não atingem o potencial máximo está na incompetência emocional” (Goleman, 1998 p.32 e 43).

A liderança é uma temática importante para as organizações, uma vez que o sucesso destas depende da eficácia dos seus líderes (Goleman et al., 2002) e, sendo as organizações regidas por uma multiplicidade de relações, torna-se cada vez mais relevante o estudo da inteligência emocional. Os indivíduos emocionalmente inteligentes sustentam melhores relacionamentos pessoais/ profissionais (Cooper, 1997) e mostram-se mais produtivos, motivados e estimulantes (Robbins, Judge e Sobral, 2010). Deste modo, a inteligência emocional já foi identificada por vários investigadores como uma competência que os líderes de sucesso detêm (e.g. George, 2000; Goleman, 1998; Mayer e Caruso, 2002).

A relação entre estes dois temas, liderança e inteligência emocional, tem suscitado ao longo dos anos o interesse de investigadores (e.g. George, 2000; Goleman, 1998; Goleman, Boyatzis e Mckee, 2002; Wong e Law, 2002), sendo vários os trabalhos desenvolvidos a esse respeito. Tome-se em consideração, por exemplo, os resultados que Mayer e Caruso (2002) evidenciaram, nos quais os líderes que revelam elevada inteligência emocional relacionam-se melhor com os demais e, conseqüentemente constroem relações sociais positivas para as organizações, e entre estas e os colaboradores. Relações essas que, segundo Pastor (2014), se convertem em inúmeras vantagens para as organizações (e.g. aumento do desempenho profissional).

Mandell e Pherwani (2003) também se focaram na relação entre os dois tópicos, concentrando-se porém num estilo de liderança específico, a transformacional, demonstrando que existe uma correlação positiva entre esta variável e a inteligência emocional. Neste contexto, ainda Rubin, Munz e Bommer (2005) documentaram que os líderes que compreendem as emoções são aqueles que adotam comportamentos de liderança transformacional obtendo assim, segundo Lowe, Kroek e Sivasubramaniam (1996), um melhor desempenho e satisfação por parte dos colaboradores e uma melhor eficácia organizacional.

Por sua vez, George (2000) identificou elementos essenciais para uma liderança eficaz: 1) desenvolver metas e objetivos coletivos; 2) incutir nos outros o conhecimento e o reconhecimento da importância das atividades de trabalho; 3) suscitar e manter o entusiasmo, a confiança e a cooperação; 4) encorajar a flexibilidade na tomada de decisão e; 5) estabelecer e manter uma importante identidade organizacional. Subseqüentemente indicou os aspetos emocionais que auxiliam a concretização dos elementos, demonstrando a importância da inteligência emocional na eficácia dos líderes.

De igual modo, Gardner e Stough (2002) aludiram à importância da inteligência emocional no desempenho dos líderes. Segundo os autores, um líder que domine as dimensões da inteligência

emocional (ver quadro 3, da página 8) consegue influenciar o desempenho da organização. A consciência das próprias emoções possibilita ao líder avaliar a relevância destas no ambiente de trabalho e, por conseguinte, utilizar somente as emoções que se mostrem favoráveis. A capacidade de identificar e compreender as emoções dos outros possibilita influenciar o estado emocional dos subordinados de modo a que estes mantenham o entusiasmo e a produtividade. Por sua vez, a regulação e o uso das emoções permite ao líder gerir as emoções positivas e negativas do próprio e dos subordinados de forma a incutir no grupo sentimentos de segurança, de confiança e de satisfação.

Constata-se assim que a inteligência emocional tem um papel fulcral na eficácia dos líderes (George, 2000), como referido anteriormente. Os líderes emocionalmente inteligentes tendem a ser mais eficazes ao nível da satisfação e realização pessoal dos colaboradores bem como ao nível da consecução dos objetivos das organizações (Cunha et al., 2006).

Perante ambientes cada vez mais instáveis, imprevisíveis e complexos, a inteligência emocional constitui um componente essencial ao comportamento de liderança, possibilitando aos líderes uma vantagem competitiva real (Pastor, 2014).

Como já mencionado, um líder que é capaz de gerir as suas emoções e de demonstrar empatia para com os outros é suscetível de ser mais eficaz, contribuindo para uma maior satisfação e empenho por parte dos subordinados e, conseqüentemente para um melhor desempenho organizacional. Os líderes que utilizam a inteligência emocional no exercício da liderança são mais bem-sucedidos e influenciam o sucesso e a continuidade das organizações.

Face à importância desta temática em contexto organizacional, considerou-se pertinente a sua análise nas empresas portuguesas, em particular nas micro, pequenas e médias empresas devido ao peso que estas têm na economia nacional. Posto isto, segue-se o estudo empírico em 4 organizações de sectores de atividade distintos, através de estudos de caso. Pretende-se que a investigação descreva pormenorizadamente a realidade da atuação dos líderes das organizações e que os dados referentes a essa realidade permitam responder e clarificar as questões de investigação em estudo.

Capítulo 3

Metodologia

3.1. Tipo de Estudo

Tendo em conta os objetivos de investigação propostos, o estudo consistiu numa pesquisa exploratória de forma a proporcionar uma maior familiaridade com o problema (Gil, 2007). Segundo o autor, este tipo de pesquisa envolve: levantamento bibliográfico; entrevistas a indivíduos com experiências práticas ao nível do problema em estudo; e análise de exemplos de forma a fomentar a compreensão do problema (Gil, 2007).

Relativamente à abordagem do problema, esta pode ser quantitativa ou qualitativa. Optou-se pela metodologia de investigação qualitativa uma vez que permite analisar o objeto de investigação no seu ambiente natural (Godoy, 1995) possibilitando uma melhor compreensão do mesmo (Bogdan e Biklen, 1994). Assim, este tipo de investigação permite compreender a realidade dos indivíduos ou grupos alvo de estudo por meio dos seus pensamentos e ações.

Entre os tipos de pesquisa qualitativa o escolhido foi o estudo de caso visto que permite “um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos” (Gil, 2008 p.57), contribuindo para a compreensão de fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (Yin, 2001). De acordo com Triviños (1995) o estudo de caso é um dos tipos de investigação qualitativa mais relevantes sendo, por isso, cada vez mais utilizado como instrumento de pesquisa (e.g. Del Prette et al., 1998; Adlmaier e Sellitto, 2007; Vieira e Garcia, 2004).

O presente trabalho envolveu a realização de quatro estudos de caso, de forma a permitir a compreensão do objeto de estudo em cada um deles e a comparação, numa fase posterior, dos resultados obtidos.

3.2. Seleção dos Casos

De forma a sustentar a investigação, as organizações selecionadas foram: uma empresa de pneus; uma empresa de construção civil; uma empresa da área social; e uma empresa do ramo da serralharia. A identificação das mesmas pelo setor de atividade a que pertencem deve-se ao facto de algumas empresas terem solicitado o anonimato. Assim sendo, serão designadas doravante por organizações A, B, C e D, respetivamente.

A seleção dos casos teve em conta o facto de as quatro organizações serem classificadas como micro empresas ou PME, de acordo com a Recomendação da Comissão Europeia, e pertencerem a setores de atividade distintos. Também se teve em consideração a disponibilidade

demonstrada por parte dos líderes e a sua cooperação de forma a possibilitar a recolha célere de dados fidedignos.

Convém enfatizar que as organizações A, B e D são empresas, ou seja entidades lucrativas enquanto a organização C pertence ao sector não lucrativo. Considerou-se pertinente incluir no estudo uma organização desse sector que respeitasse os critérios referentes às PME (número de trabalhadores e volume de negócios anual). A caracterização das quatro organizações será efetuada no capítulo seguinte.

3.3. Instrumento de Recolha de Dados

Tendo em consideração os objetivos deste estudo, optou-se pela utilização da entrevista como instrumento de recolha de dados. A entrevista é “um processo de interação social, no qual o entrevistador tem a finalidade de obter informações do entrevistado, através de um guião com tópicos em torno de uma problemática central” (Haguette, 1995 p.81) e que, segundo Yin (2001) é uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso. Esta técnica possibilita a obtenção de dados em profundidade, acerca do comportamento humano, que são suscetíveis de classificação e de quantificação (Gil, 2008).

O tipo de entrevista utilizada neste estudo foi a semi-estruturada porque permite dirigir a entrevista de acordo com os temas que se pretendem investigar e, desenvolver questões adicionais no seu decorrer de forma a elucidar temas que possam não ter ficado completamente assimilados (Boni e Quaresma, 2005) o que possibilita um maior volume de informação e o esclarecimento dessa mesma informação. A entrevista teve por base um guião que incluiu perguntas abertas e fechadas.

Quadro 4 - Dados sobre as Entrevistas

	Organização A	Organização B	Organização C	Organização D
Cargo que o entrevistado ocupa	Sócia/ Administrativa	Fundador	Diretora Técnica	Fundador
Nome do entrevistador	Diana Santos	Diana Santos	Diana Santos	Diana Santos
Dia da entrevista	1/09/2016	2/09/2016	5/09/2016	9/09/2016
Local da entrevista	Alcobaça	Pedrógão	Pedrógão	Torres Novas
Duração da entrevista	50 minutos	45 minutos	80 minutos	60 minutos

3.3.1. Guião da Entrevista

A elaboração do guião de entrevista (colocado em anexo) foi orientada para quatro objetivos: 1) conhecer o líder e a empresa que o mesmo lidera; 2) verificar a existência de inteligência emocional; 3) identificar o estilo de liderança adotado e, 4) apurar se a inteligência emocional é considerada no exercício de liderança. Para cada um destes objetivos foi projetado um conjunto de questões organizadas de forma sequencial.

Para a conceção do guião foi importante a pesquisa sobre os métodos de recolha de dados e, em especial, sobre a utilização da entrevista. Também foi de particular relevância a pesquisa de alguns métodos quantitativos que mensuram a liderança e a inteligência emocional, servindo estes de base para a elaboração das questões. Assim, os estudos orientadores foram os de Bass e Avolio (2004), Wong e Law (2002), Davies et al. (1998) *in* Rodrigues et al. (2011), e Dutra (s.d.). De forma a garantir que o guião seria interpretado como se pretendia foi realizado um pré-teste para verificar a clareza e a estrutura do mesmo (Manzini, 1991).

No decorrer da preparação da entrevista foram contactadas as organizações com o intuito de as informar dos objetivos do estudo e de verificar a sua disponibilidade caso aceitassem colaborar. Assim, as entrevistas foram agendadas da seguinte forma: Organização A - Dia 1 de Setembro de 2016 às 10:30H em Alcobaca; Organização B - Dia 2 de Setembro de 2016 às 15:00H em Pedrógão, Organização C - Dia 5 de Setembro de 2016 às 15:00H em Pedrógão; Organização D - Dia 9 de Setembro de 2016 às 10:00h em Torres Novas, com a duração prevista de 60 a 90 minutos.

Ainda na fase de preparação, foi estipulado o uso do gravador na realização das entrevistas como complemento às anotações, para assim ampliar o poder de registo da informação (Schraiber, 1995).

3.4. Organização e execução das entrevistas

De forma a realizar este estudo contactaram-se algumas empresas no sentido de solicitar a permissão e a cooperação dos seus líderes, uma vez que estes seriam o foco de investigação. Foi igualmente referido o método de recolha de dados a ser utilizado, obtendo-se para esse efeito o consentimento dos líderes para o uso de gravador no decorrer da entrevista, com o objetivo único de registar a informação para posterior análise da mesma.

A entrevista foi realizada presencialmente, na sede das respetivas empresas, para assim ser valorizado o contato direto e prolongado com o ambiente a ser estudado, permitindo uma melhor observação e compreensão do mesmo.

A análise dos dados foi realizada a seguir à sua recolha através da técnica da Análise de Conteúdo, uma vez que esta ajuda a reinterpretar as mensagens e a obter uma melhor compreensão dos seus significados (Moraes, 1999). Optou-se por uma análise categorial/temática (colocada em anexo) a qual “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades/ categorias segundo reagrupamentos analógicos” (Bardin, 1977 *in* Caregnato e Mutti, 2006 p.683) o que facilita a análise e a interpretação das respostas.

Assim, nas colunas da “Categoria” constam os três grandes temas da entrevista: a inteligência emocional, a liderança e a inteligência emocional no exercício da liderança. Por serem temas abrangentes, procedeu-se à fragmentação destes em dimensões menores, as colunas da “Subcategoria”. Por sua vez, as “Unidades de Registo”, que neste caso correspondem às

A Inteligência Emocional e a Liderança

questões que foram colocadas na entrevista, foram organizadas pelas “Subcategorias” a que pertenciam com as respectivas “Unidades de Contexto”, que englobam excertos da entrevista transcrita.

Capítulo 4

Apresentação, Análise e Discussão dos Casos

4.1. Caracterização dos Casos

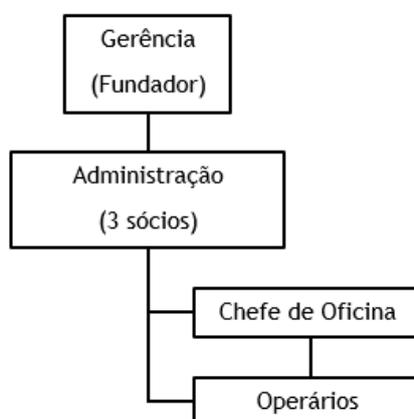
4.1.1. Organização A

A organização A é uma empresa de comercialização de pneus sediada em Alcobaça. É uma empresa de cariz familiar, constituída em 1996. Em termos jurídicos trata-se de uma sociedade por quotas com um capital social de 7 500€ que, em 2013, por decisão do fundador foi distribuído por 3 sócios.

Inicialmente esta organização contava com apenas 3 colaboradores e situava-se numa localização diferente da atual. No entanto, houve a necessidade de expandir as instalações e de contratar mais pessoal, contando atualmente com 8 colaboradores. A empresa presta serviços de calibragem, alinhamento de direção, reparação e montagem de pneus e jantes sendo o público-alvo clientes maioritariamente do sexo masculino com idade superior a 30 anos e clientes empresariais. O crescimento da empresa nos primeiros anos deveu-se à tentativa de ajustar a oferta à procura tendo sido o desempenho, a partir desse momento, constante ao longo dos anos, com um volume de negócios anual de 260 000€.

Os valores que fazem parte da cultura da empresa são a qualidade, o preço justo e a assistência qualificada, acreditando para esse efeito na importância de um atendimento personalizado e na otimização do tempo de cada serviço. A empresa tem como missão melhorar a mobilidade dos seus clientes e aperfeiçoar cada vez mais a relação que tem com eles.

Figura 1 - Organograma da organização A



4.1.2. Organização B

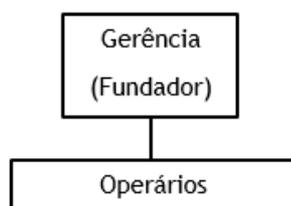
A organização B é uma empresa de construção civil localizada em Pedrógão - Torres Novas. Foi constituída em 2001 devido à ambição do fundador de querer “evoluir na vida, para poder ter uma vida melhor” e, como já tinha trabalhado muitos anos no sector por conta de outrem sentiu-se preparado para criar a sua própria empresa. Em termos jurídicos trata-se de uma sociedade por quotas com um capital social de 5 000€ distribuído por 2 sócios, o fundador e a sua esposa.

A empresa presta serviços de construção e reabilitação de edifícios assim como dispõe de outros serviços complementares (e.g. pintura) sendo o seu público-alvo clientes particulares. Atualmente têm a seu encargo 5 colaboradores.

O desempenho da empresa nos primeiros anos foi positivo. No entanto, esta atravessou tempos conturbados devido à crise financeira que se fez sentir a partir de 2008 e que afetou empresas de diversos setores de atividade, em particular as da construção civil. Apesar disso a empresa tem conseguido sobreviver, muito em parte devido ao facto de ter alargado o seu meio de atuação, à otimização dos seus serviços e à expansão da sua oferta

A empresa rege-se por valores de excelência e credibilidade. Tem como missão prestar serviços com elevados padrões de qualidade, diferenciando-se dos concorrentes pela constante otimização dos seus serviços e pela especialização em serviços complementares.

Figura 2 - Organograma da organização B



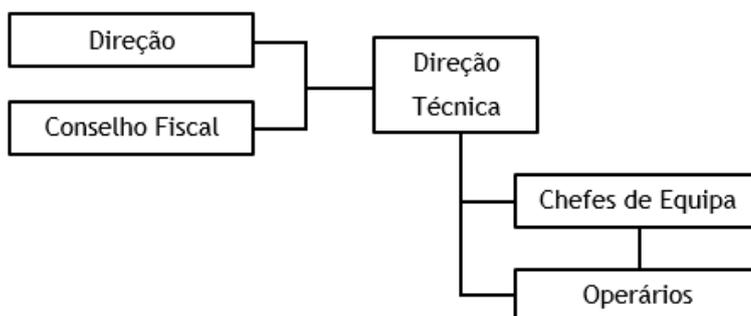
4.1.3. Organização C

O Centro de Assistência Paroquial de Pedrógão (CAPP) é uma Instituição da área social, sediada em Pedrógão - Torres Novas. Foi fundado, em 1950, como Centro de Assistência. Porém, em 1991, foi constituído sob a forma de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) e reconhecida como Pessoa Coletiva de Utilidade Pública, com um Fundo Social no valor de 15 053,97€. No início da sua atividade prestava serviços de apoio à infância e à terceira idade porém, em 2011, extinguiu as valências ligadas à Infância, ficando somente com os serviços ligados à Terceira Idade. Como respostas sociais a instituição disponibiliza: Lar de Idosos, Centro de Dia, Centro de Convívio, Serviço de Apoio Domiciliário e Cantinas Sociais.

A instituição conta atualmente com 88 colaboradores repartidos pelas valências que disponibiliza sendo os seus utentes naturais ou residentes na Freguesia de Pedrógão como também de outras Freguesias. O crescimento da instituição tem sido positivo ao longo dos anos, apesar de ter extinguido algumas valências no decorrer do seu desenvolvimento. No entanto, isso permitiu aprimorar cada vez mais os serviços relacionados com a Terceira Idade, tendo estes sido alvo de constantes melhorias de forma a proporcionar uma melhor qualidade dos mesmos e a aumentar a oferta a uma população cada vez mais envelhecida.

Por ser uma instituição religiosa esta têm como valores fundamentais a entreaajuda e a solidariedade. A finalidade/ objeto social do CAPP é: prestar um serviço de qualidade aos utentes, manter todos os serviços com utentes em funcionamento, manter os Acordos de Cooperação com a Segurança Social e dotar o Centro de melhores meios para a prestação dos seus serviços.

Figura 3 - Organograma da organização C



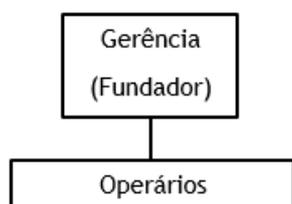
4.1.4. Organização D

A organização D atua no ramo da serralharia desde 1997. Em termos jurídicos trata-se de uma empresa em nome individual, sediada no concelho de Torres Novas. Dedicar-se essencialmente ao fabrico e montagem de produtos em ferro, mas também trabalha com produtos em inox.

A empresa surgiu devido ao facto de o proprietário ter experiência e tempo. O proprietário já tinha trabalhado vários anos, à conta de outrem, em empresas do mesmo ramo de atividade e, como se dedicava a essa área nos tempos livres que dispunha entre os seus turnos de trabalho, resolveu dedicar-se a 100% e assim, criar a sua própria empresa. O desenvolvimento da empresa foi gradual através da conquista de clientes e na construção de relações de confiança e de amizade com estes. Confessa ter atravessado momentos instáveis nos últimos anos devido à crise financeira, no entanto, tem conseguido sobreviver, muito em parte pelos clientes fiéis que tem mantido ao longo dos anos.

O proprietário tem a seu encargo 3 colaboradores e, os serviços que presta destinam-se tanto a clientes particulares como profissionais. Tem como objetivo a prestação de serviços de máxima qualidade e excelência.

Figura 4 - Organograma da organização D



4.2. Caracterização geral das Organizações

As organizações alvo de estudo localizam-se no concelho de Torres Novas (B,C,D) e Alcobaça (A). Pertencem a ramos de atividade distintos e integram-se no mercado empresarial desde 1991 sendo portanto, empresas que operam há já muito tempo nos ambientes onde se inserem (a mais recente tem 15 anos). De forma a sobreviverem ou a crescerem, precisam de gerar receitas que ultrapassem os custos daí serem organizações lucrativas, à exceção porém da organização C que se destina a satisfazer as necessidades dos seus utentes, não tendo como objetivo o lucro.

A escolha das organizações obedeceu à Recomendação da Comissão Europeia quanto à classificação das micro, pequenas e médias empresas. Deste modo são micro empresas (A,B,D) uma vez que o número de colaboradores é inferior a 10 e o volume de negócios não excede os 2.000.000€. A organização C qualifica-se como média empresa porque o número de colaboradores compreende-se entre os 50 e os 250 e o volume de negócios não excede os 50.000.000€.

Quadro 5 - Caracterização dos Casos

	Organização A	Organização B	Organização C	Organização D
Forma Jurídica	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas	IPSS	Empresa Nome Individual
Nº de Sócios	3	2	0	-
Sector de Atividade	Comercialização de Pneus	Construção Civil	Não lucrativo	Serralharia
CAE	45320	41200	88990	25501
Sede	Alcobaça	Pedrógão	Pedrógão	Torres Novas
Início de Atividade	1996	2001	1991	1997
Nº de Colaboradores	8	5	88	3
Volume de Negócios	260 000€	200 000€	1 400 000€	130 000€

4.3. Análise de Conteúdo das Entrevistas

4.3.1 Estilos de liderança adotados pelos líderes

Perante a análise de conteúdo da entrevista à líder da organização A verifica-se que esta apresenta características transformacionais. Este facto torna-se evidente: a) na forma como se autocaracteriza “otimista e motivadora”; b) no tipo de relação que tem com os seus colaboradores “eles sabem que podem contar comigo e que estou sempre disponível para os ajudar no que for preciso”; c) na consciência de interesse coletivo, ao contar com as opiniões dos colaboradores para definir os objetivos e ao explicar-lhes a sua importância; d) no seu comportamento, ao atuar de forma a que “toda a gente fique a ganhar”; e) na promoção da satisfação e realização profissional dos seus colaboradores e; f) na promoção do desenvolvimento destes perante fracos desempenhos “explico como as coisas devem ser feitas (...) mas no sentido de os apoiar”.

Deste modo a líder demonstra, dos componentes da liderança transformacional identificados por Bass (1985) in Birasnav (2014), *Influência Idealizada*, *Motivação Inspiradora* e *Consideração Individual*. Revela igualmente o componente de *Estimulação Intelectual*, no entanto, este não é especialmente notório no seu comportamento enquanto líder e não abrange todos os colaboradores.

Existem, porém, 2 aspetos que poderiam remeter para um estilo de liderança transacional sendo eles: 1) o facto de a entrevistada se considerar “muito controladora” e, conseqüentemente julgar que os seus colaboradores a descreveriam como uma líder que “controla o trabalho deles” e 2) o facto de se manter a par da maioria dos erros e que “assim que deteto um problema atuo rapidamente para que não atinga proporções maiores”. Aspetos esses que remetem para o componente *Gestão Ativa* da liderança transacional identificado por Bass (1985) in Birasnav (2014). No entanto, foi possível observar no decorrer da entrevista e após a mesma, que o aspeto 1) não se manifesta no seu comportamento enquanto líder que supervisiona de forma constante o trabalho dos seus colaboradores, mas sim ao nível da sua personalidade, uma vez que é uma pessoa que “não deixo para depois o que posso fazer agora”, e ao idealizar esse modo de ser para os seus colaboradores fica interiormente alerta até que estes façam o que lhes pediu. Em relação ao aspeto 2) é importante referir que a líder desempenha funções administrativas na empresa, tendo por isso um contato contínuo com os clientes e o papel de transmitir o que estes pretendem aos seus colaboradores, pelo que se deve atribuir o aspeto em causa à função que a senhora Inês desempenha e não ao seu papel enquanto líder. Tendo em conta os motivos expostos, estas características que à primeira vista poderiam ser consideradas transacionais, não serão apreciadas como tal.

A partir da análise da entrevista ao líder da organização B constata-se que este apresenta características transacionais. Estas evidenciam-se no modo como este líder define os objetivos “quem define os objetivos sou eu”; na importância que lhes atribui “os objetivos estão sempre

em primeiro plano”; e na forma de como influencia os seus colaboradores a seguirem as estratégias organizacionais “a partir do momento em que digo que é preciso fazer isto ou aquilo eles fazem”.

Deste modo, a relação entre este líder e os seus colaboradores baseia-se numa troca de recursos valorizados por ambos. O líder define os objetivos e determina as funções dos colaboradores e estes, de modo a garantirem os seus postos de trabalho e, conseqüentemente, os seus ordenados, esforçam-se para os atingir. Este líder mostra-se igualmente exigente ao nível do trabalho, monitorizando por isso o desempenho dos seus colaboradores e assumindo ações corretivas quando os desempenhos são fracos “para que volte ao normal”. Estes comportamentos coincidem com os defendidos por García-Morales et al., (2012), Bass e Avolio (2000) e Teixeira (1998) acerca deste tipo de liderança e revelam os componentes *Recompensa Contingente* e *Gestão Ativa* identificados por Bass (1985) in Birasnav (2014).

A liderança transacional do líder também se verifica na forma como este lida com situações de conflito “temos de fincar a posição” e no facto de justificar que os seus colaboradores se sentem satisfeitos e realizados profissionalmente porque “valorizo as competências deles”. Ou seja, existe uma clara promoção dos interesses individuais do líder e dos colaboradores, o que mais uma vez se mostra de acordo com o defendido por García-Morales et al. (2012).

A líder da organização C, por sua vez, apresenta maioritariamente características transformacionais. É possível verificar que dos componentes que Bass (1985) in Birasnav (2014) identificou deste estilo, a líder revela *Motivação Inspiradora* uma vez que considera importante informar os seus colaboradores sobre os objetivos organizacionais para assim incutir direção nos seus trabalhos. Mostra *Consideração Individual* na medida em que fomenta uma relação de proximidade com os seus colaboradores, considerando as especificidades de cada indivíduo e, pelo facto de promover o desenvolvimento destes “temos o dever de ajudar”. Também se pode afirmar que esta líder promove a *Estimulação Intelectual* dos seus colaboradores uma vez que transmite a importância de estes adotarem uma postura pró-ativa de forma a evitar erros.

No entanto, existem alguns aspetos transacionais que também se evidenciam na forma como se descreve enquanto líder “mão de ferro com luva branca” e no modo como influencia os colaboradores a seguir as estratégias organizacionais “uma estabilidade profissional e um ordenado certo no fim do mês ajuda”. Desta forma, a líder revela que por vezes é preciso promover os interesses da instituição, o que coincide com o defendido por García-Morales et al. (2012) e requerer dos colaboradores um desempenho que permita atingir os objetivos organizacionais em troca de recompensas (a remuneração e a estabilidade profissional), comportamento este identificado por *Recompensa Contingente* por Bass (1985) in Birasnav (2014).

Conclui-se assim, que a líder da organização C não apresenta um estilo de liderança único, o que se mostra de acordo com o defendido por Howell e Avolio (1993) de que a utilização de um estilo transformacional ou transacional depende do contexto que o líder enfrenta.

Por fim, o líder da organização D apresenta características transacionais. Estas tornam-se evidentes: a) na forma como se autocaracteriza; b) de como pressupõe que os seus colaboradores o descreveriam; c) na definição dos objetivos e na importância que lhes atribui; d) no modo como influencia os colaboradores; e e) de como atua em caso de erros e enganos.

Deste modo, verifica-se que a liderança, como defendido por García-Morales et al. (2012), assenta na promoção dos interesses do líder “o mais importante tem de ser os objetivos da empresa” e dos colaboradores “as competências deles são reconhecidas”. Dos componentes identificados por Bass (1985) in Birasnav (2014) constata-se a *Recompensa Contingente* na medida em que o líder atribui funções aos colaboradores e estes, de forma a garantirem os seus postos de trabalho e as suas remunerações, correspondem com desempenhos de qualidade. Verifica-se igualmente, *Gestão Ativa* visto ser um líder que supervisiona de forma constante o desempenho dos seus colaboradores e que toma ações corretivas quando deteta erros ou enganos, através de uma procura de antecipação destes.

Quadro 6 - Estilos de liderança identificados nas organizações

	Organização A	Organização B	Organização C	Organização D
Liderança Transformacional	X		X	
Liderança Transacional		X	X	X
Liderança <i>Laissez-Faire</i>				

4.3.2. Inteligência emocional dos líderes

Da análise das entrevistas foi possível verificar que os líderes revelam inteligência emocional. Porém, o nível de inteligência emocional varia ligeiramente entre eles, o que corresponde ao facto de estes revelarem capacidades que ressaltam em determinadas dimensões mas que não se evidenciam da mesma forma em relação às outras dimensões.

A análise do nível de inteligência emocional teve em conta a aptidão dos líderes relativamente a cada uma das dimensões da IE identificadas por Davies et al. (1998) in Rodrigues et al. (2011). As dimensões compreendem: 1) a avaliação das próprias emoções; 2) a avaliação das emoções dos outros; 3) o uso das emoções; e 4) a regulação das emoções. Estas serão designadas, respetivamente, de Subcategorias 1, 2, 3 e 4.

A líder da organização A possui controlo sobre as suas emoções (Subcategoria: 4) e consegue as direcionar de modo a facilitar o seu desempenho (Subcategoria 3). No entanto, ao nível da avaliação das próprias emoções (Subcategoria 1) e das emoções dos outros (Subcategoria 2) a

líder é mais prudente nas suas respostas apesar de afirmar que tem uma boa compreensão das emoções.

Por sua vez, o líder da organização B revela que compreende bem as suas emoções (Subcategoria 1), que tem um bom controlo sobre elas (Subcategoria 4) e que as direciona de forma a facilitar o seu desempenho (Subcategoria 3). No entanto, ao nível da compreensão das emoções dos outros (Subcategoria 2) revela maior dificuldade.

A líder da organização C revela domínio em todas as dimensões. Compreende bem as suas emoções (Subcategoria 1) e as dos outros (Subcategoria 2), assim como tem um bom controlo das emoções (Subcategoria 4) e as encaminha de forma a facilitar o seu desempenho (Subcategoria 3).

Por fim, o líder da organização D revela que compreende as suas emoções (Subcategoria 1), no entanto admite que nem sempre compreende as emoções das pessoas da sua envolvente (Subcategoria 2). Admite ser uma pessoa que se auto-motiva e que se encoraja sempre a dar o seu melhor (Subcategoria 3) contudo, revela dificuldade ao nível do controlo das suas emoções (Subcategoria 4).

Quadro 7 - Sistematização do domínio (Alto; Médio/Alto; Médio; Baixo) de cada líder face às subcategorias da inteligência emocional

	Organização A	Organização B	Organização C	Organização D
Subcategoria 1	Médio/ Alto	Alto	Alto	Médio/ Alto
Subcategoria 2	Médio/ Alto	Médio	Alto	Médio
Subcategoria 3	Alto	Alto	Alto	Alto
Subcategoria 4	Alto	Alto	Alto	Baixo

4.3.3. Inteligência emocional no exercício de liderança

É possível verificar que os líderes consideram a inteligência emocional no exercício de liderança. No entanto, é igualmente perceptível que o nível de importância que atribuem à IE no contexto de liderança varia, correspondendo essa variação ao modo de como estes se expressaram relativamente a cada uma das dimensões.

A análise da importância da inteligência emocional no exercício de liderança teve em consideração o estudo de Dutra (s.d.), o que possibilitou a identificação das dimensões: 1) comunica com clareza; 2) considera as emoções dos outros; 3) controla as emoções e; 4) exprime as emoções consoante o momento. Estas serão designadas de Subcategorias 1, 2, 3 e 4, respetivamente.

A líder da organização A afirma que consegue comunicar com os seus colaboradores com clareza (Subcategoria 1) e que é compreensiva com eles (Subcategoria 2). Esta líder declara igualmente que tem um bom controlo sobre as suas emoções (Subcategoria 3) e que as manifesta de acordo

com as pessoas e as situações (Subcategoria 4), frisando o facto de serem ambas muito importantes a nível empresarial.

O líder da organização B, por sua vez, revela que normalmente consegue comunicar com os seus colaboradores com clareza (Subcategoria 1). Assume que é compreensivo com os outros (Subcategoria 2), que controla as suas emoções (Subcategoria 3) e que as manifesta de acordo com as pessoas e as situações (Subcategoria 4). No entanto, apesar de se ter manifestado desta forma em relação às dimensões é de realçar que a forma como o fez sugere que, embora sendo sincero, não lhes atribui muita importância no exercício de liderança.

A líder da organização C garante que, de forma geral, se expressa com clareza (Subcategoria 1) e que é compreensiva com os outros (Subcategoria 2), sendo esta última dimensão, na sua perspectiva, fundamental. Garante igualmente que consegue controlar as suas emoções (Subcategoria 3) e que as manifesta de acordo com as pessoas e as situações (Subcategoria 4).

Por fim, o líder da organização D assume que consegue expressar as suas opiniões com clareza (Subcategoria 1) e que é compreensivo com os outros (Subcategoria 2). Porém admite que nem sempre consegue controlar as suas emoções (Subcategoria 3) apesar de assegurar que as consegue manifestar de acordo com as pessoas e as situações (Subcategoria 4). Contudo, ressalta-se que a forma como se expressou relativamente às dimensões sugere que este líder não atribui muita importância à inteligência emocional no exercício de liderança.

Quadro 8 - Nível de importância (Pouco Importante; Importante; Muito Importante) que os líderes atribuem à inteligência emocional no exercício de liderança

	Organização A	Organização B	Organização C	Organização D
Pouco Importante		X		X
Importante				
Muito Importante	X		X	

4.3.4. Uso da inteligência emocional e desempenho dos colaboradores

A análise das entrevistas permite verificar que a percepção dos líderes quanto ao desempenho dos respetivos colaboradores é similar nas empresas alvo de estudo. Esse desempenho percebido evidencia-se na forma como os líderes descrevem os seus funcionários e na percepção quanto à eficácia destes. Posto isto, constata-se que os líderes caracterizam os seus colaboradores de forma positiva, recorrendo efetivamente os líderes das organizações A, B e D aos termos “Competentes/ Eficientes” e “Empenhados” para os descrever. A líder da organização C, por sua vez, revela-se mais prudente ao nível da caracterização dos seus colaboradores ao recorrer ao termo “satisfatórios”. Em relação à percepção dos líderes quanto à eficácia do grupo que lideram, é unânime a concordância entre eles de que os seus colaboradores são eficazes. Estas percepções advêm, sobretudo, do facto de os objetivos que determinam serem alcançados.

Relativamente à inteligência emocional, constatou-se anteriormente que os líderes revelam IE, no entanto não a consideram de igual modo no exercício de liderança. Verificou-se, portanto, que os líderes das empresas A e C são aqueles que apresentam uma maior consideração pela variável em questão.

Porém, importa referir uma disparidade em relação aos propósitos organizacionais que se constatou no decorrer das entrevistas. Verificou-se que o objetivo primordial dos líderes das organizações A e C é o crescimento destas, enquanto os líderes das organizações B e D ambicionam a sua sobrevivência.

Segundo esta análise, conclui-se que os líderes revelam inteligência emocional e que, direta ou indiretamente obtêm níveis aceitáveis de desempenho por parte dos seus colaboradores. De acordo com Anand (2010) os líderes que atribuem importância à IE e que a consideram no exercício de liderança encontram-se melhor preparados para enfrentar o futuro das organizações. Deste modo, os líderes das organizações A e C tendem a ter vantagens competitivas reais em relação aos líderes das organizações B e D.

Quadro 9 - Resumo da análise dos Casos

	Organização A	Organização B	Organização C	Organização D
Estilo de Liderança	Transformacional	Transacional	Transformacional/ Transacional	Transacional
Nível de IE	Médio/ Alto	Alto -	Alto	Médio
Importância da IE na liderança	Muito Importante	Pouco Importante	Muito Importante	Pouco Importante

4.4. Análise Comparativa e Discussão dos Resultados

A partir da análise de conteúdo das entrevistas aos líderes das organizações foi possível verificar que: a) adotam diferentes estilos de liderança; b) revelam níveis de inteligência emocional ligeiramente díspares; c) consideram a inteligência emocional no exercício de liderança mas a importância que lhes atribuem varia; e d) percebem desempenhos eficazes por parte dos colaboradores.

O presente trabalho teve em consideração, ao nível da liderança, três estilos distintos: o transformacional, o transacional e o *laissez-faire*. Porém, nas organizações alvo de estudo apenas se identificaram dois deles: o estilo transformacional e o estilo transacional.

Na organização A identificou-se o estilo de liderança transformacional em virtude, principalmente, da consciência de interesse coletivo e da missão compartilhada entre a organização e os seus colaboradores, como García-Morales et al. (2012) defendeu sobre este estilo de liderança. Existe por parte da líder, uma preocupação em integrar os colaboradores

nos objetivos organizacionais, através da comunicação destes e do esclarecimento sobre a importância dos mesmos.

Em contraste, nas organizações B e D identificou-se um estilo de liderança transacional fundamentado pela promoção dos objetivos individuais dos líderes e dos liderados. Este facto revela-se ao nível da relação entre ambos, que envolve a supervisão constante dos líderes e a atribuição de recompensas aos colaboradores pelos desempenhos destes. Comportamentos esses, identificados por Bass (1985) *in* Birasnav (2014), como relevadores do estilo de liderança em questão.

Por sua vez, na organização C, identificaram-se os dois estilos de liderança, o transformacional e o transacional. A presença do estilo transformacional revelou-se, principalmente, através da missão compartilhada entre a organização e os colaboradores, a par da organização A. A líder considera fulcral a transmissão dos objetivos organizacionais aos seus colaboradores de modo a incutir direção nos seus trabalhos. No entanto, confirmou-se igualmente o estilo transacional na medida em que, por vezes, a líder revela ser importante promover os interesses da instituição e dos colaboradores e requerer por isso, um desempenho que permita atingir os objetivos organizacionais em troca de recompensas (a remuneração e a estabilidade profissional).

Relativamente à análise das emoções, verificou-se que os líderes revelam inteligência emocional. A ligeira discrepância que apresentam entre eles deve-se ao facto de algumas das aptidões avaliadas ressaltarem em determinadas dimensões mas não se evidenciam da mesma forma em relação às outras dimensões. Segundo Mayer e Caruso (2002) os líderes que detêm uma elevada inteligência emocional são os que se relacionam de forma mais eficaz com os outros e que constroem relações sociais positivas, facto este que se evidencia na forma como os líderes descrevem a relação que têm com os colaboradores, “temos uma boa relação”/ “faço parte do grupo”. Em relação à perceção dos líderes quanto à eficácia do grupo que lideram, é unânime a concordância entre eles de que os seus colaboradores são eficazes. Estas perceções assentam no facto de os objetivos que determinam serem alcançados, o que se mostra em concordância com Cunha et al. (2006) de que os líderes emocionalmente inteligentes tendem a ser mais eficazes ao nível da consecução dos objetivos organizacionais.

Constatou-se igualmente que os líderes consideram a inteligência emocional no exercício de liderança. No entanto, o grau de importância que lhe atribuem no contexto de liderança varia. Da análise das entrevistas verificou-se que os líderes das organizações A e C são aqueles que têm em maior consideração a IE no desempenho da liderança. Estes líderes, ao contrário dos outros, assumem como propósito organizacional fulcral o de crescimento das respetivas empresas a médio/ longo prazo. De acordo com Goleman (1998) a inteligência emocional é uma competência que os líderes de sucesso detêm e que, segundo Anand (2010) contribui para um melhor desempenho organizacional. Deste modo, os líderes das organizações A e C tendem a ter uma vantagem competitiva real em relação aos demais.

Convêm enfatizar que o líder que revela maior domínio nas subcategorias da IE (ver quadro 7, página 22) é aquele que lidera a organização C, a única do sector não lucrativo que se incorporou no estudo. Ao contrário dos restantes, constitui igualmente o único líder a adotar 2 estilos de liderança (o transformacional e o transaccional) o que evidencia a preocupação, por parte do líder, em ajustar o seu comportamento de liderança aos indivíduos que lidera.

Em suma, os líderes revelam inteligência emocional. Contudo, apesar de a considerarem no exercício de liderança, somente os líderes das organizações A e C lhes atribuem efetivamente importância. Estes líderes são igualmente aqueles que adotam o estilo de liderança transformacional, embora não o utilizem de forma exclusiva, como é o caso de um dos líderes que adota tanto o estilo transformacional como o transaccional. A ligação entre a inteligência emocional e o estilo de liderança transformacional mostra-se de acordo com o defendido por vários investigadores (e.g. Mandell e Pherwani, 2003; Rubin, Munz e Bommer, 2005; Barling et al. 2000). Esta ligação é inequívoca ao nível dos resultados organizacionais atuais, no entanto é importante ser mencionada devido ao facto de os líderes transformacionais serem aqueles que reconhecem a importância da inteligência emocional no ambiente de trabalho.

Face à complexidade dos ambientes que as empresas enfrentam, os líderes que consideram a inteligência emocional devem ser mais bem-sucedidos ao nível do desempenho organizacional. Os líderes alvo de estudo consideraram o desempenho dos próprios, dos subordinados e consequentemente, o desempenho da organização como aceitáveis, tendo como referência para tal consideração, o cumprimento dos objetivos. Porém, a médio/ longo prazo, os líderes que reconhecem a inteligência emocional como um componente importante e que a consideram no exercício de liderança tornam-se propensos a encaminhar os seus subordinados para níveis mais elevados de desempenho, possibilitando que as organizações se desenvolvam e alcancem resultados melhores que os atuais.

De modo esquemático apresenta-se as considerações que se retiraram da realidade de atuação dos líderes alvo de estudo (Figura 5):

Figura 5 - Síntese dos resultados obtidos



Capítulo 5

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

O presente trabalho pretendeu analisar a inteligência emocional dos líderes e os seus estilos de liderança, assim como averiguar a relação entre as duas variáveis. Tomou-se em consideração as especificidades do contexto organizacional português na escolha do tipo de empresa, tendo esta recaído nas micro e PME pela importância que assumem na economia nacional.

Com recurso a uma metodologia qualitativa procedeu-se ao estudo das variáveis em quatro micro, pequenas e médias empresas de forma a contribuir para a compreensão dos temas e, em especial, para a relação entre estes. Sendo os líderes os responsáveis máximos pela condução das organizações e, conseqüentemente pela sustentabilidade destas a médio/ longo prazo, recorreu-se à análise dos temas mediante as perspetivas destes representantes.

Nestas circunstâncias, o presente trabalho pretendeu identificar os estilos de liderança adotados pelos líderes, verificar se estes revelam inteligência emocional e se a consideram no exercício de liderança assim como, averiguar se a inteligência emocional proporciona um nível mais elevado de desempenho por parte dos colaboradores.

Com base nas evidências obtidas, conclui-se que os líderes assumem as suas responsabilidades enquanto dirigentes máximos das organizações ao adotarem estilos de liderança transformacionais e/ ou transacionais. No entanto, os resultados de liderança não permitem estabelecer múltiplas relações com as outras variáveis uma vez que, os resultados que se obtiverem relativos a essas mesmas variáveis são demasiado homogêneos.

Constatou-se porém, que os líderes com propósitos organizacionais de crescimento são aqueles que adotam o estilo de liderança transformacional, embora de forma não exclusiva e, são também os que têm em maior consideração a inteligência emocional no exercício de liderança.

Os líderes das empresas revelaram inteligência emocional e descreveram os seus relacionamentos com os colaboradores como próximos e satisfatórios. Deste modo, a forma esperada de como se relacionam estas duas variáveis foi alcançada. Também se verificou que estes líderes emocionalmente inteligentes são eficazes ao nível da consecução dos objetivos organizacionais.

O estudo não está isento de limitações, sendo por isso importante referi-las. A primeira limitação surge ao nível do método de recolha de dados adotado, a entrevista. Este tipo de procedimento depende exclusivamente do entrevistador, que assume a responsabilidade de

orientar a entrevista consoante os seus objetivos. A sua postura deve ser a de ouvinte quando introduz um tema, no entanto, tem de saber intervir quando algum dos temas fica por esclarecer. É importante igualmente, as observações que este faz quanto à linguagem verbal (e.g. entoações, pausas) e não-verbal (e.g. gestos) do entrevistado. Deste modo, a perceção do entrevistador pode influenciar os resultados.

Uma outra limitação surge do número de casos estudados, que é manifestamente reduzido para que as conclusões que se retiraram acerca dos mesmos possam ser generalizadas às restantes empresas, mesmo que possuam características similares. Recomenda-se por isso, o alargamento da investigação a um maior número de casos de forma a permitir a generalização dos resultados obtidos.

Sugere-se igualmente a aplicação do estudo a empresas de outros setores e de outras áreas geográficas de modo a permitir uma análise comparativa. Estas variáveis são importantes e devem ser consideradas uma vez que o contexto demográfico, socioeconómico e político das empresas varia consoante o seu sector de atividade e a sua localização. Deste modo, torna-se pertinente averiguar se os resultados se modificam quando as variáveis supracitadas se alteram.

Recomenda-se, de igual modo, um estudo mais aprofundado dos temas (liderança e inteligência emocional) ao nível dos métodos de investigação. Nomeadamente, sugere-se a utilização de métodos quantitativos de forma a complementar os qualitativos, possibilitando desse modo uma mensuração sólida dos temas e, conseqüentemente, uma contribuição mais profunda para a compreensão destes.

Propõe-se a aplicação do estudo a empresas de dimensões similares, ao nível dos líderes e dos colaboradores. Seria interessante verificar se as perspetivas dos colaboradores, quanto às variáveis liderança e inteligência emocional, se assemelham ou não às perspetivas dos respetivos líderes.

Por fim, sugere-se um estudo mais aprofundado dos temas nas organizações do sector não lucrativo de forma a verificar se apresentam resultados semelhantes aos que se depreenderam no presente trabalho (referentes à organização C) e se conseqüentemente, esses resultados lhes proporcionam melhores desempenhos organizacionais.

Referências Bibliográficas

Abraham, M.; Kaliannan, M.; Mohan, A.; Thomas, S. (2015). A review of SMEs recruitment and selection dilemma: finding a “fit”. *The Journal of Developing Areas*, vol. 49, n. 5.

Adlmaier, D.; Sellitto, M.A. (2007). Embalagens retornáveis para transporte de bens manufaturados: um estudo de caso em logística reversa. *Revista Produção*, vol. 17, n. 2, p.395-406.

Anad, R. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *International Journal of Business and Management*, vol. 5, n. 2, p. 65-76.

Antonakis, J.; Ashkanasy, N. & Dasborough, M. (2009). Does Leadership Need Emotional Intelligence. *The Leadership Quarterly*, 20 (2), 247-261.

Azeitão, J.; Roberto, J. (2010). O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. *Revista TOC*, 120: 57-68.

Barling, J.; Slater, F.; Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 21, n. 3, p. 157-161.

Bar-On, R. (1996). *The emotional quotient inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory: Technical manual*. Toronto, Ontario, Canada: Multi-Health Systems.

Barreto, L.; Kishore, A.; Reis, G.; Baptista, L.; Medeiros, C. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista Administração*, vol. 48, n. 1, p. 34-52.

Bass BM, Avolio BJ. (2000). *MLQ multifactor leadership questionnaire technical report*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Bass BM. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*; 8(1): 9-32.

Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 3rd Edition, New York: The Free Press.

Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1999). *Training full range leadership: A resource guide for training with the MLQ*. California: Mind Garden.

Bass, B.; Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, Elizabethtown, PA, v.17, n.1, p.112-121.

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M., e Avolio, B.J. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden
- Bass, B.M.; Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Behrends, T. (2007). Recruitment practices in small and medium size enterprises: an empirical study among knowledge-intensive professional service firms. *Management Revue*, vol. 18, n. 1: 55-74.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34 (3), 104.
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67 (8), 1622-1629.
- Blake, R.; Mouton, J. S. (1978). *O grid gerencial*. 3ª Edição. São Paulo: Pioneira.
- Bogdan, R.; Biklen, S. (1994). Características da investigação qualitativa. In: *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto, Porto Editora, p.47-51.
- Boni, V.; Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, Vol. 2, nº 1 (3), p.68-80.
- Bowditch, J.L.; Buono, A.F. (2002). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Bycio, P.; Hackett, R.; Allen, J. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, n.4, p. 468-478.
- Caregnato, R. C.; Mutti, R. (2006). Qualitative research: discourse analysis versus content analysis. *Texto & Contexto - Enfermagem.*, Florianópolis, v. 15, n. 4.
- Carless, S.A. (1998). Assessing the discriminant validity of transformational leader behaviour as measured by the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, p. 353-358.
- Carmeli, A. (2003). The Relationship Between Emotional Intelligence And Work Attitudes, Behavior And Outcomes. An Examination Among Senior Managers. *Journal Of Managerial Psychology*, 18 (8), 788-813.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. 7ª Edição. Elsevier Editora

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

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R.; Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*, 5ª Edição. Lisboa: Editora RH.

Davies, M.; Stankov, L. & Roberts, R. (1998). Emotional Intelligence: In Search Of An Elusive Construct. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 75 (4), 989-1015.

De Rue, D. S; Ashford, S. J. (2010). Who Will lead and Who Will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 35, n.4, 627-647

Del Prette, Z. A. P., Del Prette, A., Garcia, F. A., Bolsoni-Silva, A. T. & Puntel, L. P. (1998). Habilidades sociais do professor em sala de aula: Um estudo de caso. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 11.

Den Hartog, D.; Van Muijen, J.; Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, p. 19-34.

Dutra, D. (s.d.). Teste sua inteligência Emocional. Instituto MVC - Soluções em Educação Corporativa. <http://www.institutomvc.com.br/ambiente-de-conhecimento/ferramentas/auto-diagnostico>.

Fiedler, F.E. (1981). *Liderança e administração eficaz*. São Paulo: Pioneira: Editora da Universidade de São Paulo.

García-Morales, V.; Jiménez-Barrionuevo, M.; Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65, p. 1040-1050.

Gardner, L.; Stough, C. (2002). Examining The Relationship Between Leadership And Emotional Intelligence In Senior Level Managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (2), 68-78.

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

Gibb, C.A. (1970). *Leadership: selected readings*, Tarmondsworth, England: Penguin Books.

Gil, A. C. (2007). Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

Gil, A. C. (2008). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6ª Edição, São Paulo: Editora Atlas.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p.57-63.

Goleman, D, Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Os novos líderes - a inteligência emocional nas organizações (C. Marques, Trans). Lisboa: Gradiva.

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

Haguette, T. M. F. (1995). Metodologias qualitativas na sociologia. 4ª Edição, Petrópolis: Vozes.

Hersey, P.; Blanchard, K. A. (1980). A Mudança organizacional através da liderança eficaz. São Paulo: Multimedia Tecnologia Educacional.

Hersey, P.; Blanchard, K.H. (1986). Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo: E. P. U.

Howell, J.; Avolio, B. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated - business - unit performance. *Journal of applied psychology*, 78 (6), 891-902.

Instituto Nacional de Estatística. (2010). Estudos sobre estatísticas estruturais das empresas. Destaque.

Iqbal, J. et al. (2012). Leadership styles: identifying approaches and dimensions of leaders. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, v. 4, n.3.

Ireland, R.D.; Hitt, M.A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21's century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, vol. 19 n. 4, pp. 63-77.

Judge, T. A; Piccolo, R. F (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 5, 755-768.

Kirkpatrick, S.A.; Locke, E. A. (1996). Leadership: Do traits matter? In R. M Steers, L. W. Porter & G. A. Bigley (Eds.), *Motivation and leadership at work*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Knickerbocker, I. (1948). Leadership: a conception and some implications. *Journal of Social Issues*, 4, 23-40.

Law, K.; Wong, C.; Song, L. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of applied Psychology*, 89, (3), 483-496.

Lowe, K. B.; Kroeck, K. G.; Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7: 385-425

Macêdo, K. B (2002). Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *RAE eletrônica*, vol. 1, n. 1.

Magalhães, J. M.; Daudt, C. G.; Phonlor, P. R. (2009). Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação no contexto do venture capital. *RAC*, vol. 13, n. 4, art. 4, p. 583-603.

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

Manzini, E. J. A. (1991). A entrevista na pesquisa social. *Didática*, São Paulo, vol. 26/27, p. 149-158.

Marquis, B.; Huston, C. (2009). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing: theory and application*. Philadelphia: Wolters Kluwer Health/ Lippincott Williams & Wilkins.

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

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: implications for educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.

Mello, J.; Martins, W.; Vaz, C.; Francisco, A.; Selig, P. (2013). Gestão da inovação em organizações: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte no segmento metalúrgico na cidade de Curitiba- PR. *HOLOS*, 29, vol. 3.

Melo, M. A.; Leone, R. J. (2015). Alinhamento entre as estratégias competitivas e a gestão de custos: um estudo em pequenas empresas industriais do sector de transformação. *Brazilian Business Review*, vol. 12, n. 5, p. 83-104.

Mihai, L. (2015). The particularities of the leadership styles in Romanian Organisations. *European Conference on Management, Leadership & Governance*: 580-587.

Mohammad, A. (2015). Employee recruitment, selection and retention in saudi arabian family owned small and medium scale enterprises (SME's). Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, vol. 4, n. 6.

Moraes, R. (1999). Análise de Conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32.

Mulolli, E.; Islami, X. (2015). Human Resource Management Practises and SMEs Performance: study based in Kosovo. *International Review of Management and Business Research*, vol. 4, n. 4: 1171-1179.

Nemanich, L.A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18, 49-68.

O'Regan, N.; Ghobadian, A.; Sims, M. (2005). The link between leadership, strategy and performance in manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Strategy*, 15, 2, p. 45.

Ogawa, R.; Bossert, S. (1995). Leadership as an organizational quality. *Educational Administration Quarterly*, vol. 31, n. 2, p. 224-243.

Oladele, P.; Akeke, N. (2016). Effect of strategic leadership styles on sales and employment growth in small and medium enterprises in nigeria. *International Journal of Information, Business and Management*, vol. 8, n. 2.

Palmer, B.; Walls, M.; Burgess, Z.; Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 22, n. 1, p. 5-10.

Pastor, I. (2014). Leadership and Emotional Intelligence: The Effect on Performance and Attitude. *Procedia Economics and Finance*, 15, 985-992.

Prates, G. A.; Ospina, M. T. (2004). Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios. *RAC*, vol. 8, n. 2.

Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. 11ª edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P.; Judge, T. A.; Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*, 14ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rodrigues, N.; Rebelo, T. & Coelho, V. (2011). Adaptação Da Escala De Inteligência Emocional De Wong E Law (WLEIS) E Análise Da Sua Estrutura Factorial E Fiabilidade Numa Amostra Portuguesa. *Psychology*, 55, 189-207.

Rosete, D.; Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 26, n. 5, pp. 388-399.

Rubin, R., Munz, D., & Bommer, W. (2005). Leading From Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behaviour. *Academy of Management Journal*, 48, pp. 845-858.

Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.

Salovey, P., Woolery, A., & Mayer, J. (2001). Emotional intelligence: Conceptualization and measurement. In G. J. O. Fletcher & M. S. Clark (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: interpersonal processes* (pp. 279-307). Malden, MA: Blackwell Publishers.

Schraiber, L. (1995). Pesquisa qualitativa em saúde: reflexões metodológicas do relato oral e produção de narrativas em estudo sobre a profissão médica. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 63-74.

Schutte, N., Mallouff, J., Hall, L., Haggerty, D., Cooper, J., Golden, C., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Journal of Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.

Tannenbaum, R.; Weschler, I. R.; Massarik, F. (1972). *Liderança e organização: uma abordagem de ciência do comportamento*. São Paulo: Atlas, 1972.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Lisboa: McGrawHill.

Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, v. 140, p. 227-235.

Triviños, E. (1995). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. Atlas, São Paulo.

Vieira, A.; Garcia, F. C. (2004). Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. *RAE eletrônica*, vol. 3, n. 1, Art. 6.

Watkin, C. (2000). Developing emotional intelligence. *International Journal of selection and assessment*, vol. 8, n. 2, p. 89- 92.

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

Yang, C. (2008). The relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation, and business performance. *Managing Global Transitions*, 6. 3: 257-275.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Yoo, Y.; Alavi, M. (2004). Emergent leadership in virtual teams: what do emergent leaders do? *Information and Organization*, 14, p. 27-58.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River. Seventh Edition, Global Edition.

Yulk, G.; Fleet, D. (1994). Theory and research on leadership in organizations. In: Dunnette, M. et al. *Handbook of industrial and organization psychology*. 2. ed. Palo Alto, Califórnia: Consulting Psychologists press, p. 147-197.

Yunus, N. & Anuar, S. (2012). Trust As Moderating Effect Between Emotional Intelligence And Transformational Leadership Styles. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3 (10), 650-663.

ANEXOS

Anexo 1 - Guia da Entrevista aos Líderes

Enquadramento Sociodemográfico do Líder

Nome do entrevistado _____

Cargo que ocupa _____

Há quanto tempo exerce esse cargo _____

Tópicos para a entrevista

1. História da empresa: em que ano surgiu, caracterização em termos jurídicos (por quotas, etc.) número de sócios, número de colaboradores, que produto fabrica ou que serviço presta, público-alvo, como tem sido o seu crescimento/desenvolvimento.
2. Qual é a Missão da empresa? E de que forma está estruturada hierarquicamente?
3. Como tem sido o desempenho da empresa? E qual o seu volume de negócios?
4. Como se autocaracteriza enquanto líder? Otimista/ Pessimista/ Motivador/ Liberal/ Ausente/ Controlador
5. Como caracteriza os seus colaboradores? Eficientes/ Motivados/ Desobedientes/ Desmotivados/ Empenhados
6. Como descreveria a relação entre o Senhor/Senhora e os seus colaboradores?
7. Como acha que os seus colaboradores o descreveriam enquanto líder?
8. De que forma define objetivos? 1- Os objetivos são definidos a nível superior/ 2- Os objetivos são definidos tendo em conta as opiniões dos colaboradores/ 3- Não defino objetivos.
9. Considera mais importante, os objetivos da empresa ou a satisfação dos colaboradores?
10. Acha que os seus colaboradores se sentem satisfeitos e realizados profissionalmente?
11. Como é que influencia os seus colaboradores a seguir as estratégias organizacionais?
12. Como reage perante fracos desempenhos?
13. Todos os líderes têm de lidar com situações de conflito. Como é que lida com essas situações?
14. Mantem-se a par de todos os erros e enganoso?
15. Como atua em caso de erros e enganoso? Procura solucioná-los de forma rápida/ Só intervém se for realmente preciso/ Evita agir

A Inteligência Emocional e a Liderança

16. Considera que usa métodos de liderança satisfatórios?
17. Lidera um grupo que é eficaz?
18. Compreende bem as suas emoções, na medida em que sabe sempre se está ou não contente?
19. Compreende as emoções das pessoas da sua envolvente, sendo capaz de reconhecer as emoções através dos seus comportamentos?
20. É uma pessoa que se auto-motiva e que se encoraja sempre a dar o seu melhor?
21. Consegue ter um bom controlo das suas emoções (por exemplo: é capaz de se acalmar rapidamente quando está muito irritado)?
22. Enquanto líder, consegue expressar as suas opiniões com clareza e percebe que é escutado com atenção?
23. Enquanto líder, procura colocar-se no lugar do outro, sendo compreensivo com o momento difícil que a outra pessoa está a passar?
24. Enquanto líder, consegue controlar as suas emoções, mantendo a calma nos momentos difíceis?
25. Enquanto líder, consegue manifestar as suas emoções de acordo com as pessoas e as situações?

Anexo 2 - Síntese das Entrevistas

Organização A

A entrevistada, enquanto líder, considera-se otimista, motivadora e controladora. Pressupõe que os seus colaboradores a descreveriam como uma líder exigente e que os controla ao nível do trabalho. No entanto, assegura que eles sabem que podem contar com ela para o que precisarem. A respeito de como descreveria os seus colaboradores esta líder considera que estes são competentes e pró-ativos no sentido em que sabem o que tem de fazer e fazem-no por iniciativa própria. A relação que tem com eles é, na sua opinião, uma boa relação.

Relativamente aos objetivos da empresa a líder afirma que estes são definidos a nível superior mas que tem sempre em conta a opinião dos seus colaboradores. Para esta líder tanto os objetivos da empresa como a satisfação dos colaboradores são essenciais, acreditando que a maioria deles se sente satisfeito e realizado profissionalmente, tendo consciência porém que alguns não estão a 100% devido a circunstâncias fora do seu controlo. De forma a influenciar os colaboradores a seguirem as estratégias organizacionais, a líder elucida-os acerca destas, explica-lhes a sua importância e a forma de as atingir.

Por sua vez, perante fracos desempenhos, a entrevistada chama a atenção dos seus colaboradores e explica como pretende que as tarefas sejam desempenhadas e a importância delas. Acerca de situações de conflito e de como lida com elas, a líder declara que tenta sempre chegar a um consenso para que toda a gente fique a ganhar. É da opinião que nessas situações o importante não é determinar quem tem razão ou deixa de ter, mas sim considerar as diferentes opiniões e ajustá-las da melhor forma.

Relativamente ao facto de se manter ou não a par de todos os erros e enganar, esta líder afirma que tem conhecimento de grande parte deles, no entanto alguns não passam por ela mas sim pelo chefe de oficina que tem autonomia para resolver determinadas situações. Em relação a como atua em casos de erros e enganar, declara que assim que se apercebe de algum problema atua rapidamente para que este não se agrave.

Quando questionada acerca de emoções a entrevistada é célere a afirmar que na maioria das vezes compreende o seu estado emocional assim como compreende as emoções das pessoas da sua envolvente através dos seus comportamentos. É uma pessoa que se auto-motiva e que se incentiva sempre a dar o seu melhor e assegura que consegue ter um bom controlo das suas emoções.

Enquanto líder afirma que consegue expressar as suas opiniões com clareza e que os seus colaboradores a escutam com atenção. É uma líder que se preocupa com os seus colaboradores, assegurando que se coloca sempre no lugar deles e que é compreensiva com os momentos

difíceis por que possam estar a passar, tendo por isso atenção às palavras que utiliza nessas ocasiões. Garante que é uma líder que consegue controlar as suas emoções e que as manifesta de acordo com os indivíduos e as situações porque, na sua perspetiva, é importante adaptar o comportamento a cada pessoa.

Organização B

Enquanto líder, o entrevistado considera-se sobretudo otimista. Pressupõe que os seus colaboradores o descreveriam como uma pessoa exigente ao nível do trabalho, garantindo no entanto que o respeitam e que confiam nele. Descreve-os como pessoas eficientes e que se empenham nas tarefas, considerando que tem uma boa relação com eles, tanto no trabalho, como fora dele.

Relativamente aos objetivos o líder afirma que gosta de ouvir as opiniões dos seus colaboradores mas que é ele que, no fim, acaba por os definir. É peremptório ao afirmar que os objetivos da empresa são mais importantes que a satisfação dos colaboradores. Na sua opinião, a empresa só se consegue manter se os objetivos estiverem em primeiro plano. Considera que os seus colaboradores se sentem satisfeitos e realizados profissionalmente uma vez que as suas competências são valorizadas.

Quando questionado de como influencia os seus colaboradores a seguirem as estratégias organizacionais, este líder mostra-se surpreso, declarando que não precisa de os influenciar. Declara que a partir do momento em que informa o grupo do que se tem de fazer, o grupo faz e pronto. Perante fracos desempenhos é célere a afirmar que se tem de chamar a atenção nesses momentos para que volte ao normal. Em situações de conflito tenta sempre resolvê-las a bem, mas salienta que é importante fincar a sua posição. É um líder que se mantém a par de todos os erros e que assim que os deteta, adota a postura de os tentar retificar o mais rápido possível.

Quanto às emoções o líder mostra-se convicto de que compreende bem o seu estado emocional e que tem um bom controlo das suas emoções porém, reconhece que tem dificuldade em compreender as emoções dos outros através dos seus comportamentos. Garante ser uma pessoa que se auto-motiva e que se encoraja sempre a dar o seu melhor.

Enquanto líder garante que na maioria das vezes consegue expressar as suas opiniões com clareza. Considera igualmente que é compreensivo com os seus colaboradores, que consegue controlar as suas emoções e que as manifesta de acordo com as pessoas e as situações.

Organização C

A entrevistada considera-se otimista e acessível. Descreve-se como uma líder de “porta aberta” porque considera importante fomentar uma relação de proximidade e de acessibilidade com os seus colaboradores. No entanto, também se caracteriza como “mão de ferro com luva branca”

pois recebendo a própria diretrizes da direção e sendo responsável por encaminhar o grupo em determinada direção, tem de ser muitas vezes rígida. Porém ressalta que tem sempre em consideração o grupo e as especificidades de cada indivíduo.

A líder pressupõe que, pela espontaneidade que vê nos seus colaboradores, estes a descreveriam como acessível. Considera-os um grupo muito heterogêneo mas satisfatório e caracteriza a relação que tem com eles como uma relação de proximidade.

Apesar de os objetivos da instituição serem definidos a nível superior a líder faz questão de reunir o grupo para o informar acerca destes pois considera importante incutir direção ao trabalho dos seus colaboradores. Para a líder, os objetivos da instituição e a satisfação dos colaboradores são ambos importantes, uma vez que se os colaboradores não estiverem motivados dificilmente se atingem os objetivos. A entrevistada acredita que uma parte do grupo se sente satisfeito e realizado profissionalmente enquanto a outra parte oscila entre momentos de satisfação e de insatisfação, atribuindo essa alternância de estado ao facto de ser uma profissão muito desgastante.

De forma a influenciar os colaboradores a seguirem as estratégias organizacionais, a líder assegura que o positivismo é fundamental nesses momentos assim como transmitir-lhes a mensagem de que acompanhar as pessoas nos últimos momentos das suas vidas é uma missão muito importante. Admite contudo, que o facto de assegurarem uma estabilidade profissional e um vencimento certo ao fim do mês também ajuda a que os seus colaboradores sigam as estratégias.

Perante fracos desempenhos a líder ressalta a importância de dar oportunidades às pessoas. No entanto, se forem recorrentes, e se verificar que as pessoas não se esforçam reconhece que não há enquadramento para elas na instituição. Acerca de conflitos a líder considera fundamental manter o foco na resolução dos mesmos do que no conflito em si. É uma líder que tenta ao máximo manter-se a par de tudo o que se passa na instituição, e que assim que deteta erros a sua prioridade é procurar solucioná-los. No entanto, para esta líder o ótimo mesmo é ter uma postura pró-ativa de forma a evitá-los, e é essa mensagem que procura transmitir aos seus colaboradores.

Relativamente às emoções, a entrevistada, garante que compreende bem as suas emoções e as emoções das pessoas da sua envolvente. É uma pessoa que se auto-motiva e que se encoraja sempre a dar o seu melhor e que consegue ter um bom controlo das suas emoções.

Enquanto líder, considera que de forma geral expressa as suas opiniões com clareza e que manifesta as suas emoções de acordo com as pessoas e as situações. Garante que consegue controlar as suas emoções apesar de admitir que nem sempre é fácil, e que é compreensiva com os outros e com os momentos difíceis por que possam estar a passar.

Organização D

O líder desta empresa assume ser uma pessoa otimista mas também exigente. Pressupõe que os seus colaboradores o despreveriam, a par deste, como exigente e controlador ao nível do trabalho. Garante porém, que os colaboradores o respeitam e que sabem que podem contar com ele para o que precisarem. Descreve os seus colaboradores como pessoas eficientes e empenhadas e a relação que tem com eles, como boa.

Quanto aos objetivos, o líder assume que é o próprio a defini-los e considera que estes são mais importantes que a satisfação dos colaboradores. Na sua perspectiva, se os objetivos não estiverem em primeiro lugar a empresa dificilmente sobrevive. Pressupõe que os seus colaboradores se sentem satisfeitos e realizados profissionalmente uma vez que gozam da oportunidade de exercer funções nas suas áreas de formação.

Quando questionado de como influencia os seus colaboradores a seguirem as estratégias organizacionais, o líder assegura que não precisa de os influenciar. Acredita que os colaboradores têm consciência da oportunidade que lhes é dada ao nível do trabalho e que, por isso, correspondem com empenho ao que lhes é solicitado. Em relação a fracos desempenhos, o líder assume que é importante avisá-los para que estes não se tornem recorrentes. Este líder considera a excelência ao nível do trabalho essencial, pelo que as “chamadas de atenção” assumem o propósito de os lembrar desse aspeto. Quando surgem conflitos o líder tenta sempre resolvê-los para que estes não interfiram no ambiente de trabalho.

O líder revela que se mantém a par de todos os erros e enganos uma vez que considera importante ter conhecimento de tudo o que ocorre na empresa. Quando estes acontecem o líder além de os tentar resolver o mais rápido possível, alerta os seus colaboradores de forma a prevenir a sua reincidência.

Relativamente às emoções, o líder garante que na maioria das vezes compreende bem as suas emoções. Revela porém, alguma dificuldade em compreender as emoções das pessoas da sua envolvente referindo mesmo que nem sempre as consegue reconhecer através dos comportamentos que estas adotam. Garante ser uma pessoa que se auto-motiva e se encoraja sempre a dar o seu melhor e, quando questionado sobre o domínio da regulação das emoções, assume não ter um bom controlo das suas emoções.

Enquanto líder, considera que expressa as suas opiniões com clareza e que é escutado com atenção. Revela ter em consideração as emoções dos outros, sendo por isso compreensivo com os momentos difíceis que as outras pessoas possam estar a passar. No entanto, assume que nem sempre consegue ter um bom controlo das suas emoções, apesar de garantir que as consegue manifestar de acordo com as pessoas e as situações.

Anexo 3 - Análise Categorical e Transcrição (Parcial) da Entrevista: Organização A

Tema: Inteligência Emocional

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Inteligência Emocional	Avaliação das próprias emoções	18. Compreende bem as suas emoções, na medida em que sabe sempre se está ou não contente?	<i>A maioria das vezes sim.</i>
	Avaliação das emoções dos outros	19. Compreende as emoções das pessoas da sua envolvente, sendo capaz de reconhecer as emoções através dos seus comportamentos?	<i>A maioria das vezes sim.</i>
	Uso das emoções	20. É uma pessoa que se auto-motiva e que se encoraja sempre a dar o seu melhor?	<i>Sim, sem dúvida.</i>
	Regulação das emoções	21. Consegue ter um bom controlo das suas emoções (por exemplo: é capaz de se acalmar rapidamente quando está muito irritado)?	<i>Sim, tenho um bom controlo.</i>

Tema: Inteligência Emocional no exercício de Liderança

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
IE no exercício de Liderança	Comunica com clareza	22. Enquanto líder, consegue expressar as suas opiniões com clareza e percebe que é escutado com atenção?	<i>Sim, escutam com atenção e respeitam-me.</i>
	Considera as emoções dos outros	23. Enquanto líder, procura colocar-se no lugar do outro, sendo compreensivo com o momento difícil que a outra pessoa está a passar?	<i>Sempre. Tenho atenção às palavras.</i>
	Controla as emoções	24. Enquanto líder, consegue controlar as suas emoções, mantendo a calma nos momentos difíceis?	<i>Sim, é importante.</i>
	Exprime as emoções consoante o momento	25. Enquanto líder, consegue manifestar as suas emoções de acordo com as pessoas e as situações?	<i>Sim, o comportamento tem de ser adaptado a cada pessoa.</i>

Tema: Liderança

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Liderança	Líder	<p>4. Como se autocaracteriza enquanto líder?</p> <p>7. Como acha que os seus colaboradores o descreveriam enquanto líder?</p>	<p><i>Sou otimista e motivadora</i> <i>Preocupo-me com os trabalhadores</i> <i>Também sou muito controladora.</i></p> <p><i>Que sou exigente, que controlo o trabalho deles...</i> <i>Sabem que podem contar comigo</i></p>
	Liderados	5. Como caracteriza os seus colaboradores?	<i>Competentes; Empenhados; Pró-ativos</i>
	Relação entre Líder e Liderados	6. Como descreveria a relação entre o Senhor/Senhora e os seus colaboradores?	<i>Tenho uma boa relação com eles</i> <i>Eles sabem que sou exigente mas que podem contar comigo para o que precisarem</i>
	Estilo de Liderança	8. De que forma define objetivos?	<i>São definidos a nível superior mas tem-se em conta a opinião dos colaboradores</i>
		9. Considera mais importante, os objetivos da empresa ou a satisfação dos colaboradores?	<i>São ambos importantes. É importante que a empresa se desenvolva, atingindo por isso os objetivos mas sem nunca esquecer a satisfação dos colaboradores</i>
		10. Acha que os seus colaboradores se sentem satisfeitos e realizados profissionalmente?	<i>A maioria sim, mas sei que alguns não estão a 100% devido a circunstâncias que estão fora do meu controlo</i>
		11. Como é que influencia os seus colaboradores a seguir as estratégias organizacionais?	<i>Mostro a importância de eles fazerem isso</i> <i>Temos de estar todos em sintonia</i>
		12. Como reage perante fracos desempenhos?	<i>Chamo a atenção deles. Explico como as coisas devem ser feitas e a importância delas. Mas no sentido de os apoiar</i>
13. Todos os líderes têm de lidar com situações de conflito. Como é que lida com essas situações?	<i>Tento chegar a um consenso no sentido de toda a gente ficar a ganhar</i>		
14. Mantem-se a par de todos os erros e enganoso?	<i>Na maioria sim. Mas alguns não passam por mim mas sim pelo chefe de oficina</i>		
15. Como atua em caso de erros e enganoso?	<i>Assim que deteto um problema atuo rapidamente para que não atinga proporções maiores</i>		
Perceção da Liderança	16. Considera que usa métodos de liderança satisfatórios?	<i>Posso dizer que sim. As pessoas respeitam-me e os objetivos que determino são cumpridos</i>	
	17. Lidera um grupo que é eficaz?	<i>O grupo é eficaz mas há o desafio de o tornar mais eficiente</i>	

Anexo 4 - Análise Categorical e Transcrição (Parcial) da Entrevista: Organização B

Tema: Inteligência Emocional

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Inteligência Emocional	Avaliação das próprias emoções	18. Compreende bem as suas emoções, na medida em que sabe sempre se está ou não contente?	<i>Sim.</i>
	Avaliação das emoções dos outros	19. Compreende as emoções das pessoas da sua envolvente, sendo capaz de reconhecer as emoções através dos seus comportamentos?	<i>Posso não me aperceber logo mas com o tempo apercebo-me</i>
	Uso das emoções	20. É uma pessoa que se auto-motiva e que se encoraja sempre a dar o seu melhor?	<i>Sim.</i>
	Regulação das emoções	21. Consegue ter um bom controlo das suas emoções (por exemplo: é capaz de se acalmar rapidamente quando está muito irritado)?	<i>Sim. Posso aborrecer-me mas consigo acalmar-me.</i>

Tema: Inteligência Emocional no exercício de Liderança

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
IE no exercício de Liderança	Comunica com clareza	22. Enquanto líder, consegue expressar as suas opiniões com clareza e percebe que é escutado com atenção?	<i>Na maioria das vezes sim.</i>
	Considera as emoções dos outros	23. Enquanto líder, procura colocar-se no lugar do outro, sendo compreensivo com o momento difícil que a outra pessoa está a passar?	<i>Sim.</i>
	Controla as emoções	24. Enquanto líder, consegue controlar as suas emoções, mantendo a calma nos momentos difíceis?	<i>Também.</i>
	Exprime as emoções consoante o momento	25. Enquanto líder, consegue manifestar as suas emoções de acordo com as pessoas e as situações?	<i>Sim.</i>

Tema: Liderança

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto	
Liderança	Líder	4. Como se autocaracteriza enquanto líder? 7. Como acha que os seus colaboradores o descreveriam enquanto líder?	<i>Considero-me otimista acima de tudo Também sou motivador Que sou exigente Confiam em mim Respeitam-me Podem contar comigo</i>	
	Liderados	5. Como caracteriza os seus colaboradores?	<i>São eficientes Empenham-se nas tarefas</i>	
	Relação entre Líder e Liderados	6. Como descreveria a relação entre o Senhor/Senhora e os seus colaboradores?	<i>Temos uma boa relação Somos um grupo unido</i>	
	Estilo de Liderança		8. De que forma define objetivos?	<i>Eu gosto de ouvir opiniões mas quem define os objetivos sou eu</i>
			9. Considera mais importante, os objetivos da empresa ou a satisfação dos colaboradores?	<i>Os objetivos estão sempre em primeiro plano Tem de ser assim, para se a empresa se mantenha</i>
			10. Acha que os seus colaboradores se sentem satisfeitos e realizados profissionalmente?	<i>Acho que sim Sentem-se satisfeitos em relação ao trabalho Valorizo as competências deles</i>
			11. Como é que influencia os seus colaboradores a seguir as estratégias organizacionais?	<i>Se temos algo para fazer fazemos. Não preciso de os influenciar O grupo é competente, a partir do momento em que digo que é preciso fazer isto ou aquilo eles fazem</i>
			12. Como reage perante fracos desempenhos?	<i>Se as coisas não estão a correr bem tem de se dizer algo para que voltem ao normal</i>
Perceção da Liderança		13. Todos os líderes têm de lidar com situações de conflito. Como é que lida com essas situações?	<i>Tento levar as coisas com calma Temos de fincar a posição mas levando sempre as coisas a bem</i>	
		14. Mantem-se a par de todos os erros e enganos?	<i>Sim, mantenho-me a par de tudo</i>	
		15. Como atua em caso de erros e enganos?	<i>Tem de se retificar o mais rápido possível Se vejo que algo não está a correr bem tenho de intervir</i>	
		16. Considera que usa métodos de liderança satisfatórios?	<i>Acho que sim Eles respeitam-me e o que tem de se fazer é feito</i>	
		17. Lidera um grupo que é eficaz?	<i>Sim, tenho um grupo que é eficaz</i>	

Anexo 5 - Análise Categorical e Transcrição (Parcial) da Entrevista: Organização C

Tema: Inteligência Emocional

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Inteligência Emocional	Avaliação das próprias emoções	18. Compreende bem as suas emoções, na medida em que sabe sempre se está ou não contente?	<i>Sim, conheço-me bem.</i>
	Avaliação das emoções dos outros	19. Compreende as emoções das pessoas da sua envolvente, sendo capaz de reconhecer as emoções através dos seus comportamentos?	<i>Sim. Consigo perceber quando não estão bem.</i>
	Uso das emoções	20. É uma pessoa que se auto-motiva e que se encoraja sempre a dar o seu melhor?	<i>Sim. Sou uma pessoa positiva por natureza.</i>
	Regulação das emoções	21. Consegue ter um bom controlo das suas emoções (por exemplo: é capaz de se acalmar rapidamente quando está muito irritado)?	<i>Sim, consigo. Se quero um grupo sereno tenho de ser serena.</i>

Tema: Inteligência Emocional no exercício de Liderança

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
IE no exercício de Liderança	Comunica com clareza	22. Enquanto líder, consegue expressar as suas opiniões com clareza e percebe que é escutado com atenção?	<i>De forma geral sim.</i>
	Considera as emoções dos outros	23. Enquanto líder, procura colocar-se no lugar do outro, sendo compreensivo com o momento difícil que a outra pessoa está a passar?	<i>Sim, é fundamental. Tem de se ter essa sensibilidade.</i>
	Controla as emoções	24. Enquanto líder, consegue controlar as suas emoções, mantendo a calma nos momentos difíceis?	<i>Sim, apesar de não ser fácil.</i>
	Exprime as emoções consoante o momento	25. Enquanto líder, consegue manifestar as suas emoções de acordo com as pessoas e as situações?	<i>Sim, consigo.</i>

Tema: Liderança

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto	
Liderança	Líder	4. Como se autocaracteriza enquanto líder? 7. Como acha que os seus colaboradores o descreveriam enquanto líder?	<i>Sou uma pessoa sobretudo otimista "Mão de ferro com luva branca" Considero-me uma líder de porta aberta Que sou acessível, Que os ouço, apesar de nem sempre concordar</i>	
	Liderados	5. Como caracteriza os seus colaboradores?	<i>É um grupo muito heterogéneo na forma como executam e se posicionam ao nível do trabalho São satisfatórios</i>	
	Relação entre Líder e Liderados	6. Como descreveria a relação entre o Senhor/Senhora e os seus colaboradores?	<i>Tento ser alguém que está próximo. Faço parte do grupo. Eu não trabalho sem a equipa, mas tem de haver alguém que dê as diretrizes</i>	
	Estilo de Liderança		8. De que forma define objetivos?	<i>São definidos a nível superior Faço questão de reunir o grupo para os informar e para pedir o empenho e o envolvimento de todos</i>
			9. Considera mais importante, os objetivos da empresa ou a satisfação dos colaboradores?	<i>Os dois. Um depende do outro Se os colaboradores não estiverem motivados dificilmente se atingem os objetivos</i>
			10. Acha que os seus colaboradores se sentem satisfeitos e realizados profissionalmente?	<i>Tem pessoas que sim, outras que oscilam A profissão é muito desgastante</i>
			11. Como é que influencia os seus colaboradores a seguir as estratégias organizacionais?	<i>O positivismo é fundamental O facto de terem uma estabilidade profissional e um ordenado certo no fim do mês ajuda Que é uma missão importante</i>
			12. Como reage perante fracos desempenhos?	<i>Quando é pontual temos o dever de ajudar Dão-se oportunidades mas se não quiserem mudar não há enquadramento</i>
Perceção da Liderança		13. Todos os líderes têm de lidar com situações de conflito. Como é que lida com essas situações?	<i>Ouvir as 2 partes Focar na resolução do problema e não no problema em si</i>	
		14. Mantem-se a par de todos os erros e enganoso?	<i>Tento ao máximo estar a par de todos os erros O ótimo é ter uma postura pró-ativa para evitar os erros</i>	
		15. Como atua em caso de erros e enganoso?	<i>Alerto as pessoas Procuo solucioná-los rapidamente Se for um erro estrutural temos de ajustar os procedimentos</i>	
		16. Considera que usa métodos de liderança satisfatórios?	<i>Tento ajustar. Adapto a liderança ao grupo Penso que sim</i>	
		17. Lidera um grupo que é eficaz?	<i>Posso dizer que sim, no geral.</i>	

Anexo 6 - Análise Categorical e Transcrição (Parcial) da Entrevista: Organização D

Tema: Inteligência Emocional

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Inteligência Emocional	Avaliação das próprias emoções	18. Compreende bem as suas emoções, na medida em que sabe sempre se está ou não contente?	<i>Na maioria das vezes sim</i>
	Avaliação das emoções dos outros	19. Compreende as emoções das pessoas da sua envolvente, sendo capaz de reconhecer as emoções através dos seus comportamentos?	<i>Nem sempre</i>
	Uso das emoções	20. É uma pessoa que se auto-motiva e que se encoraja sempre a dar o seu melhor?	<i>Sim</i>
	Regulação das emoções	21. Consegue ter um bom controlo das suas emoções (por exemplo: é capaz de se acalmar rapidamente quando está muito irritado)?	<i>Nem por isso</i>

Tema: Inteligência Emocional no exercício de Liderança

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
IE no exercício de Liderança	Comunica com clareza	22. Enquanto líder, consegue expressar as suas opiniões com clareza e percebe que é escutado com atenção?	<i>Sim. Posso dizer que sim</i>
	Considera as emoções dos outros	23. Enquanto líder, procura colocar-se no lugar do outro, sendo compreensivo com o momento difícil que a outra pessoa está a passar?	<i>Sim. Tento ser compreensivo</i>
	Controla as emoções	24. Enquanto líder, consegue controlar as suas emoções, mantendo a calma nos momentos difíceis?	<i>Nem sempre. Não é fácil</i>
	Exprime as emoções consoante o momento	25. Enquanto líder, consegue manifestar as suas emoções de acordo com as pessoas e as situações?	<i>Sim</i>

Tema: Liderança

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto	
Liderança	Líder	4. Como se autocaracteriza enquanto líder? 7. Como acha que os seus colaboradores o descreveriam enquanto líder?	<i>Considero-me uma pessoa otimista Também sou exigente Diriam que sou exigente Que supervisiono o trabalho deles Mas acima de tudo respeito-me Sabem que podem contar comigo</i>	
	Liderados	5. Como caracteriza os seus colaboradores?	<i>São pessoas sobretudo eficientes Esmeram-se ao nível do trabalho</i>	
	Relação entre Líder e Liderados	6. Como descreveria a relação entre o Senhor/Senhora e os seus colaboradores?	<i>Temos uma boa relação Já trabalhamos juntos há muito tempo, por isso conhecemos o modo de trabalhar uns dos outros</i>	
	Estilo de Liderança		8. De que forma define objetivos?	<i>Sou eu que defino os objetivos</i>
			9. Considera mais importante, os objetivos da empresa ou a satisfação dos colaboradores?	<i>Acho que o mais importante tem de ser os objetivos da empresa Se não estiverem em primeiro lugar a empresa dificilmente sobrevive</i>
			10. Acha que os seus colaboradores se sentem satisfeitos e realizados profissionalmente?	<i>Acho que sim Têm um trabalho na área deles As competências deles são reconhecidas</i>
			11. Como é que influencia os seus colaboradores a seguir as estratégias organizacionais?	<i>Não tenho de os influenciar Eles valorizam o trabalho que têm e correspondem ao que lhes é pedido</i>
			12. Como reage perante fracos desempenhos?	<i>Tenho de os avisar Não posso deixar que se desleixem ao nível do trabalho</i>
Perceção da Liderança		13. Todos os líderes têm de lidar com situações de conflito. Como é que lida com essas situações?	<i>Tento resolvê-las É importante manter um bom ambiente de trabalho</i>	
		14. Mantem-se a par de todos os erros e enganos?	<i>Sim, sendo o proprietário tenho de estar ao corrente do que se passa na minha empresa</i>	
		15. Como atua em caso de erros e enganos?	<i>Tenho de os alertar Tento resolvê-los o quanto antes Não podemos ficar passivos</i>	
		16. Considera que usa métodos de liderança satisfatórios?	<i>Posso dizer que sim</i>	
		17. Lidera um grupo que é eficaz?	<i>Sim. São pessoas eficazes</i>	