



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

LIDERANÇA RESSONANTE E DISSONANTE
NO DESEMPENHO DOS LIDERADOS

Dissertação apresentada à Universidade
Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências
da Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança

Por

Joana Filipa Dias Correia

Faculdade de Ciências Humanas

Novembro de 2013



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

LIDERANÇA RESSONANTE E DISSONANTE
NO DESEMPENHO DOS LIDERADOS

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação –
Comunicação, Organização e Liderança

Por

Joana Filipa Dias Correia

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de José Manuel Seruya

Novembro de 2013

Resumo

A presente dissertação aborda o impacto da liderança ressonante e da liderança dissonante no desempenho dos liderados, mais especificamente, na satisfação dos liderados com o seu próprio desempenho. Julgo que esta investigação se reveste de interesse ao proporcionar aos líderes uma reflexão científica sobre o impacto da inteligência emocional na liderança.

Tendo por base os seis estilos de liderança emocional propostos por Goleman *et al* (2002) (líderes visionários, conselheiros, democráticos, relacionais, pressionadores e dirigistas), esta investigação procura verificar as seguintes hipóteses:

H1: Liderados sujeitos a estilos de liderança ressonantes estão mais satisfeitos com o seu desempenho do que os liderados sujeitos a estilos de liderança dissonante;

H2: Liderados sujeitos a estilos de liderança ressonantes estão mais satisfeitos com o contributo dos seus líderes para o seu desempenho do que os liderados sujeitos a estilos de liderança dissonantes.

Para averiguar a validade das hipóteses formuladas, a investigação tem por base a utilização do método quantitativo, tendo-se procedido à aplicação do inquérito por questionário auto-administrado. A amostra utilizada é do tipo não-probabilístico por conveniência, tendo sido constituída por cem indivíduos.

Os resultados obtidos demonstraram que:

- A liderança ressonante das chefias reflecte nos indivíduos em estudo índices mais elevados de satisfação com o seu próprio desempenho;
- A liderança ressonante das chefias reflecte nos indivíduos em estudo índices mais elevados de satisfação com o contributo das suas chefias para o seu desempenho.

O modo como os líderes gerem os seus sentimentos e os conduzem de modo a que o grupo atinja os seus objectivos tem impacto na satisfação dos liderados.

Palavras – Chave: Inteligência Emocional, Liderança Ressonante, Liderança Dissonante, Estilos de Liderança

Agradecimentos

Porque nunca estamos sós no que conseguimos, o meu agradecimento:

Ao meu orientador, o Professor José Manuel Seruya, pela competência e dedicação com que me guiou durante a concretização desta dissertação.

À Sofia, com quem tive o prazer de partilhar dúvidas, angústias, desilusões e vitórias nos últimos dois anos em que estivemos unidas no mesmo propósito.

Aos familiares, amigos, conhecidos e desconhecidos que se empenharam na distribuição e preenchimento do questionário que sustentou esta investigação.

Ao Vladi, por ter sido visionário sempre que a minha inspiração tardou; conselheiro quando me sentiu vacilar; democrático no que decidimos adiar; relacional porque me põe sempre em primeiro lugar; pressionador sempre que me perdi; e dirigista na certeza de que seria capaz.

Índice de Conteúdos

1. Introdução	1
2. Uma perspectiva das teorias da liderança	4
2.1. A abordagem universal: o grande-homem, os traços de personalidade e a teoria comportamental.....	5
2.1.1. O grande- homem e os traços de personalidade	5
2.1.2. A teoria comportamental	7
2.2. A abordagem contingencial	9
2.3. As teorias neocarismáticas	11
2.3.1. A atribuição da liderança	11
2.3.2. A liderança carismática	12
2.3.3. A liderança transformacional e transaccional	14
2.3.4. A liderança emocional: a preponderância das emoções na liderança e a necessidade de gerir inteligentemente as emoções	16
2.4. A abordagem baseada em valores: o líder de nível 5 e o líder <i>coach</i>	20
2.5. Síntese conclusiva	23
3. A inteligência emocional como um factor distintivo na liderança	25
3.1. O papel das emoções nas nossas vidas	26
3.2. As características dos líderes emocionalmente inteligentes	30
3.2.1. Os quatro domínios da inteligência emocional	34
3.2.1.1. A autoconsciência	34
3.2.1.2. A autogestão	37
3.2.1.3. A consciência social	39
3.2.1.4. A gestão das relações	40
3.3. Síntese conclusiva	43

4. A liderança ressonante e dissonante no desempenho dos liderados	45
4.1. Os pressupostos da liderança ressonante e dissonante	46
4.2. Os estilos de liderança ressonantes	49
4.2.1. O estilo visionário	49
4.2.2. O estilo conselheiro	51
4.2.3. O estilo relacional	52
4.2.4. O estilo democrático	54
4.3. Os estilos de liderança dissonantes	56
4.3.1. O estilo pressionador	56
4.3.2. O estilo dirigista	58
4.4. Síntese conclusiva	60
5. A pesquisa empírica	62
5.1. O método e a técnica de investigação	63
5.2. A constituição da amostra	64
5.3. Apresentação e descrição do inquérito aplicado	67
5.3.1. O pré-teste	72
5.3.2. A aplicação do inquérito por questionário	75
5.4. Descrição e agregação dos dados recolhidos	76
5.4.1. Caracterização sociodemográfica e profissional da amostra	76
5.4.2. Questão 1 e 2: Identificação dos estilos de liderança	79
5.4.3. Questão 3: A definição de objectivos pelas chefias	82
5.4.4. Questão 4: A pressão exercida pelas chefias	83
5.4.5. Questão 5: As características identificadas nas chefias	84
5.4.6. Questões 6 e 7: a concordância /discordância dos inquiridos	85

5.4.7. Questão 8 e 9: satisfação / desempenho	87
5.5. Relação entre as variáveis do estudo: verificação de hipóteses	88
5.5.1. Relação entre os estilos de liderança e o índice de satisfação dos indivíduos com o seu próprio desempenho (Questão 1 e 8, Questão 2 e 8)	90
5.5.2. Relação entre os estilos de liderança e o índice de satisfação dos indivíduos com o contributo das chefias para o seu desempenho (Questão 1 e 9, Questão 2 e 9)	92
5.5.3. Relação entre questão 1 (Caracterização da chefia) versus questão 2 (Relação com a chefia)	94
5.5.4. Relação entre os estilos de liderança (Questão 1) e a definição de objectivos pelas chefias (Questão 3)	97
5.5.5. Relação entre os estilos de liderança (Questão 1) e a pressão exercida pelas chefias (Questão 4)	100
5.5.6. Relação entre os estilos de liderança (Questão 1) e as características identificadas nas chefias (Questão 5)	103
5.5.7. Relação entre os estilos de liderança (Questão 1) e o índice de concordância da questão 6	108
5.5.8. Relação entre os estilos de liderança (Questão 1) e o índice de concordância da questão 7	111
5.5.9. Relação entre o contributo da chefia para o desempenho dos indivíduos e a sua satisfação com o próprio desempenho	114
6. Conclusão	116
7. Bibliografia	118

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Os estilos de liderança nas questões 1 e 2 do questionário	68
Tabela 2 - Caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos no pré-teste....	73
Tabela 3 - Distribuição dos indivíduos relativamente à idade versus género.....	76
Tabela 4 – Distribuição dos indivíduos quanto às habilitações académicas	77
Tabela 5 - Distribuição dos indivíduos relativamente à profissão versus género.....	78
Tabela 6 - Distribuição das respostas dos indivíduos relativamente à questão 1	79
Tabela 7 - Distribuição das respostas dos indivíduos relativamente à questão 2	81
Tabela 8 - Distribuição das respostas dos indivíduos relativamente à questão 3	82
Tabela 9 - Distribuição das respostas dos indivíduos relativamente à questão 4	83
Tabela 10 - Distribuição das respostas dos indivíduos relativamente à questão 5	84
Tabela 11 - Estatística descritiva relativa às escalas das questões 6 e 7.....	86
Tabela 12 - Estatística descritiva relativa às escalas das questões 8 e 9.....	87
Tabela 13 – Teste de fiabilidade das escalas do questionário	88
Tabela 14 - Teste de normalidade das escalas do questionário	89
Tabela 15 - Relação entre os estilos de liderança ressonantes e dissonantes e os níveis de satisfação com o desempenho próprio dos indivíduos (Q1).....	90
Tabela 16 - Relação entre os estilos de liderança ressonantes e dissonantes e os níveis de satisfação com o desempenho próprio dos indivíduos (Q2).....	90
Tabela 17 - Relação entre os estilos de liderança ressonantes e dissonantes e os níveis de satisfação com o contributo das chefias para o desempenho dos indivíduos (Q1)	92
Tabela 18 - Relação entre os estilos de liderança ressonantes e dissonantes e os níveis de satisfação com o contributo das chefias para o desempenho dos indivíduos (Q2)	92
Tabela 19 - Relação entre as escolhas dos inquiridos nas questões 1 e 2.....	95
Tabela 20 - Relação entre os estilos de liderança e as afirmações da questão 3	97
Tabela 21 - Relação entre os estilos de liderança e as afirmações da questão 4	101
Tabela 22 - Relação entre os estilos de liderança e as afirmações da questão 5	104
Tabela 23 - Relação entre os estilos de liderança e o índice de concordância da questão 6	108
Tabela 24 - Relação entre os estilos de liderança e o índice de concordância da questão 7	112

Índice de Figuras

Figura 1: Esquema referente à aprendizagem autodirigida de Richard Boyatzis	32
Figura 2: Gráfico referente aos estilos de liderança identificados na questão 1	80
Figura 3: Gráfico referente aos estilos de liderança identificados na questão 2	81
Figura 4: Gráfico referente à relação entre a satisfação com o próprio desempenho e com o contributo da chefia para o desempenho	114

Índice de Anexos

Anexo A: Inquérito por questionário aplicado aos participantes do estudo.....	122
Anexo B: Quadro ilustrativo dos grandes grupos profissionais contemplados na Classificação Nacional de Profissões de 1994 (CNP)	130
Anexo C: Teste Qui-Quadrado para Questão 8 versus Questão 9.....	132

1. Introdução

A liderança emocionalmente inteligente tem paulatinamente conquistado a atenção de inúmeros estudiosos, investigadores e curiosos sobre o fenómeno da liderança. Caruso e Salovey (1995:ix) salientam que durante muitos anos “fomos ensinados que as emoções devem ser sentidas e expressadas de formas muito cuidadosas, e só em certos ambientes e alturas temporais.” De facto, até aos 90, as emoções foram encaradas como ruído ou como um sinal de “pouco profissionalismo.” (Caruso & Salovey, 1995:ix). Contudo, as mais recentes investigações têm-nos demonstrado que “os grandes líderes emocionam-nos”. (Goleman, 2002:23) Acrescento: Os grandes líderes emocionam-nos porque conhecem e reconhecem o valor das emoções na vida de cada um.

A presente dissertação tem como objecto de estudo o fenómeno da liderança emocional relacionando-o com a satisfação dos liderados com o seu desempenho. Esta investigação, para além de reflectir um gosto e curiosidade pessoais sobre a temática em análise, responde, igualmente, a uma intenção de aquisição de novas competências que me possam valorizar pessoal e profissionalmente, visando uma melhor adequação às actuais exigências do mercado de trabalho.

Para Cunha *et al* (2010), o desempenho resulta da diversidade de factores organizacionais (comunicação interna, padrões de exigência, política de recursos humanos, etc.), de liderança (competências técnicas e relacionais do líder, honestidade, comportamentos mais ou menos autocráticos, etc.), pessoais (situação financeira, emocional do trabalhador, relação entre as exigências laborais e familiares, etc.) relacionados com o posto de trabalho (carga de trabalho, tipo de tarefas, conflito de papeis, relação entre a competência do indivíduo e as exigências da função, etc.) e factores externos (conflitos sindicais, crises económicas, políticas, etc.).

De entre os factores referidos, esta dissertação abordará a relação entre a liderança e o desempenho. Mais especificamente, tendo por base os seis estilos de liderança emocional propostos por Goleman *et al* na obra “Os Novos Líderes. A Inteligência Emocional nas Organizações” (líderes visionários, conselheiros, democráticos, relacionais, pressionadores e dirigistas), esta investigação tem por base a seguinte questão de partida:

O estilo de liderança ao qual os liderados estão sujeitos condiciona a sua satisfação com o seu próprio desempenho?

A investigação procura verificar as seguintes hipóteses:

H1: Liderados sujeitos a estilos de liderança ressonantes estão mais satisfeitos com o seu desempenho do que os liderados sujeitos a estilos de liderança dissonantes.

H2: Liderados sujeitos a estilos de liderança ressonantes estão mais satisfeitos com o contributo dos seus líderes para o seu desempenho do que os liderados sujeitos a estilos de liderança dissonantes.

A investigação levado a curso teve por base a utilização do método quantitativo, tendo-se procedido à aplicação do inquérito por questionário auto-administrado a uma amostra de cem pessoas, do tipo não-probabilístico por conveniência.

No que diz respeito à estrutura da dissertação, a par da introdução e da conclusão, a mesma é formada por quatro capítulos, três capítulos teóricos e um referente à parte empírica da investigação. O primeiro capítulo teórico (capítulo 2) apresenta uma perspectiva das várias teorias da liderança, desde as abordagens universais até às mais recentes abordagens baseadas em valores. Serão apresentadas as teorias do grande-homem, dos traços de personalidade, a teoria comportamental, contingencial, as teorias neocarismáticas, onde se inclui a teoria da liderança emocional e, por último, as teorias do líder de nível 5 e do líder *coach*.

O segundo capítulo teórico (capítulo três) procura aprofundar os pressupostos da liderança emocionalmente inteligente, abordando o valor que a inteligência emocional introduz nas práticas quotidianas dos líderes. Serão aqui tratadas as características dos líderes emocionalmente inteligentes, bem como os quatro domínios que integram a inteligência emocional: a autoconsciência, a autogestão, a consciência social e a gestão das relações.

O terceiro capítulo teórico (capítulo 4) aborda os pressupostos da liderança ressonante e da liderança dissonante, nomeadamente, no que diz respeito ao seu reflexo no desempenho dos liderados. Este capítulo apresenta os seis estilos de liderança emocional propostos por Goleman *et al* (2002): os estilos visionário, conselheiro, relacional, democrático, pressionador e dirigista. Todos os capítulos teóricos são precedidos de uma nota

introdutória que explica o tema a ser abordado e finalizados por uma síntese que destaca os pontos a reter.

A parte empírica da investigação (capítulo 5) apresenta e analisa os resultados obtidos através da aplicação do inquérito por questionário. Serão explicitados o método e a técnica de investigação utilizados, os pressupostos da constituição da amostra, sendo igualmente apresentado o questionário aplicado na investigação. No que diz respeito à análise de resultados, inclui a caracterização sociodemográfica e profissional da amostra, a descrição e agregação dos dados recolhidos e a análise inferencial que permitiu verificar a validade das hipóteses de estudo formuladas.

2. Uma perspectiva das teorias da liderança

O presente capítulo apresenta uma revisão das várias teorias da liderança, desde as teorias do grande-homem, inseridas numa abordagem universal, até às mais recentes abordagens baseadas em valores, de que são exemplo as teorias do líder de nível 5 e do líder *coach*. Serão primeiramente apresentadas as teorias do grande-homem, dos traços de personalidade e a teoria comportamental. Posteriormente serão apresentados os pressupostos da teoria contingencial. Serão, depois, apresentadas as teorias neocarismáticas, onde se incluem a teoria da atribuição da liderança, liderança carismática, transformacional, transaccional e a liderança emocional. Por último, serão apresentadas as teorias do líder de nível 5 e do líder *coach*.

2.1. A abordagem universal: o grande-homem, os traços de personalidade e a teoria comportamental

A investigação sobre a liderança tem conhecido ao longo dos tempos uma grande evolução na forma como líderes e seguidores têm sido percebidos. De acordo com Cunha e Rego (2005), as teorias sobre a liderança evoluíram tendo por base três abordagens: primeiramente surgem as abordagens universais, posteriormente as contingenciais e, mais recentemente, as abordagens baseadas em valores. De acordo com os autores, a diferença essencial entre as abordagens reside no modo como se cruzam duas vertentes: o foco está na personalidade ou nos comportamentos. Para Cunha e Rego (2005:22), “a diferença essencial entre ambas reside no seguinte: a personalidade é estável e difícil de mudar, ao passo que os comportamentos podem aprender-se e alterar-se.”

2.1.1. O grande- homem e os traços de personalidade

As primeiras teorias sobre a liderança estiveram centradas na personalidade do líder e na tentativa de identificação dos traços universais de liderança. A atenção concentrou-se nos grandes- homens, indivíduos que “pelo facto de possuírem (ou de nascerem com!) determinadas características estáveis e distintivas, se assumiam como líderes eficazes independentemente das exigências colocadas pela situação.” (Cunha e Rego, 2005:24) Estas teorias visaram sobretudo “identificar as características que capacitavam algumas pessoas para serem líderes eficazes.” (Cunha e Rego, 2005:24)

De acordo com Correia Jesuíno (1996:27), esta intenção teve como consequência “o privilegiar da selecção em detrimento da formação de líderes.” Uma vez que nem todos os indivíduos eram possuidoras das qualidades essenciais para a liderança, “a formação só seria útil para aqueles que já possuíssem os necessários traços de liderança.” (1996:27) A distinção entre líderes e não líderes estaria assegurada, uma vez que as qualidades de liderança poderiam ser identificadas e medidas. (cf. Jesuíno, 1996)

Rego (1998:58) afirma que “os tipos de traços mais citados como conducentes ao sucesso foram a inteligência, criatividade, fluência verbal, auto-estima, estabilidade emocional, energia, intuição penetrante e capacidade de persuasão.” Para o autor, “um indivíduo com certos traços tem mais probabilidades de ser um líder eficaz do que os sujeitos que não os possuem, mas tal não lhes garante, automaticamente, a eficácia.” (1998:58) De facto, esta

perspectiva universalista pecou “ao colocar a tónica da eficácia independentemente da situação onde a liderança se exerce.” (Jesuíno, 1996:27)

De acordo com Cunha e Rego (2005:24), “é muito provável que a atracção humana pelos «grandes homens» não se desvaneça. Muitos seres humanos parecem ter a necessidade de sentir que controlam os acontecimentos em seu redor.” Contudo, de acordo com os autores supracitados, “é hoje quase consensual que a liderança não ocorre (apenas) porque o líder está dotado de determinadas características e/ou se comporta de determinado modo.” (2005:25) Pelo contrário, a liderança surge “quando essas características e comportamentos se encontram com certas características dos seguidores e com determinadas situações...” (2005:25)

Correia Jesuíno (1996:53) salienta que as abordagens que tentaram caracterizar o perfil universal do líder viriam “a desacreditar-se progressivamente ao verificar-se que os traços de personalidade são escassamente preditores da eficácia dos líderes.” Para Bilhim (2008:334), se a investigação destinada a identificar os traços universais “tiver como objectivo distinguir os líderes dos seus seguidores, é provável que seja muito difícil encontrar tal distinção. O critério da personalidade não parece ser suficiente para discriminar líderes eficazes de não eficazes.” Contudo, se a investigação “procurar traços de personalidade que estejam, de forma consistente, associados à liderança, aí parece existir mais confirmação empírica.” (2008:344)

De acordo com Bilhim (2008:344), traços como “a inteligência, a autoconfiança, o domínio, o nível elevado de energia e o conhecimento revelantes das tarefas são factores que parecem estar associados à liderança.” Cunha e Rego (2005:25-26) consideram que “os resultados dos estudos dos traços de personalidade alegadamente característicos dos grandes líderes acabaram por gerar alguma frustração entre os investigadores”, nomeadamente porque se verificou “que as pessoas dotadas desses traços não eram necessariamente líderes eficazes.” De igual forma, “algumas pessoas deles desprovidos poderiam ser eficazes.”

2.1.2. A teoria comportamental

À medida que se tornavam evidentes as inconsistências na relação entre os traços de personalidade do líder e a sua eficácia, a investigação desloca o seu interesse dos traços do líder para os seus comportamentos. “A interrogação deixou de ser «como são os líderes eficazes?» para passar a ser «o que fazem eles?».” (Cunha e Rego, 2005:26)

Correia Jesuíno (1996:73) considera que as teorias comportamentais “mantêm a crença na possível identificação dum perfil universal”, contudo “centram essa identificação nos comportamentos e não nos traços, naquilo que o líder faz e não naquilo que o líder é.” Se o líder é eficaz pelos seus comportamentos, que comportamentos são esses?

As teorias comportamentais consideram que os comportamentos de liderança podem ser aprendidos, modificados e corrigidos. Segundo Bilhim (2008: 344), “a abordagem anterior tentou saber se alguém nascia líder. Esta, partindo do pressuposto de que existem comportamentos específicos observáveis que distinguem o líder do não líder, interroga-se sobre o que é necessário para o formar.”

As universidades de Ohio e Michigan debruçaram -se sobre o estilo universal e ideal de liderança, tentando cruzar as características comportamentais do líder com a sua eficácia. De acordo Rego (1998:113), “os estudos de Ohio conduziram a duas características de comportamento: a consideração e a estruturação.” Relativamente à consideração, “reflete o grau em que o líder age de modo amistoso e apoiante, se preocupa com os subordinados e com o respectivo bem-estar.” (Rego, 1998:113) De acordo com Rego (1998:113), são ilustrativos os seguintes comportamentos: “Os favores pessoais que o líder faz aos subordinados, o tempo que disponibiliza para ouvi-los, as consultas que lhes faz em matérias importantes, a disponibilidade para aceitar sugestões, etc.”

Relativamente à segunda característica de comportamento, a estruturação, “representa o grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos subordinados, tendo em vista o alcance dos objectivos.” (Rego,1998:113) Como exemplo, destaca-se: “A ênfase no cumprimento de prazos, a atribuição de tarefas, as exigências de cumprimento de normas, etc.” (Rego, 1998:113) A investigação de Ohio procurou analisar em que medida estas duas características de comportamento se relacionavam com determinados critérios

de eficácia, contudo os resultados revelaram-se “inconsistentes e inconclusivos.” (Rego, 1998:113)

Relativamente à investigação de Michigan, os resultados permitiram chegar a três tipos de comportamentos na liderança: líderes orientados para as tarefas, líderes orientados para as pessoas e a liderança participativa. (Rego,1998:113) Relativamente aos líderes focados nas tarefas, verificou-se que “dão maior ênfase à produtividade, encaram os empregados como instrumentos para atingirem os objectivos organizacionais e salientam os aspectos técnicos ou de tarefa do trabalho.” (Bilhim, 2008:345) Quanto aos líderes focados na relação, interessam-se por cada um dos seus liderados, “reconhecem a sua individualidade e as suas necessidades pessoais e valorizam muito a relação interpessoal.” (Bilhim, 2008:345) Para Rego (1998:113), “a orientação para as tarefas e a orientação para as pessoas assemelham-se, respectivamente, aos comportamentos de estruturação e de consideração sugeridos pelos estudos de Ohio.”

Já a liderança participativa, “refere-se aos comportamentos em que o líder envolve os subordinados na tomada de decisões.” (Rego, 1998:114) De acordo com o autor citado, os estudos “não permitiram saber se, efectivamente, a participação conduz a melhor desempenho dos subordinados. Ou seja, a liderança participativa gera maior satisfação e performance nalgumas situações mas não noutras.” (1998:114)

De acordo com Rego (1998:115), “a grande quantidade de pesquisas incidentes sobre as três categorias de comportamento referidas originou algumas teorias universais. A tese que as sustenta é a de que “o mesmo estilo de liderança é óptimo em todas as situações.”

Rego (1998:119) salienta:

“ (...) Não temos dados suficientemente claros para confirmar a validade da tese universal, segundo a qual os líderes eficazes são os que denotam elevada orientação para os dois tipos de comportamento. A única tendência que as pesquisas sugerem é a de que os líderes eficazes denotam, pelo menos, uma moderada orientação para ambos os comportamentos.”

Ao isolar os traços do líder e os seus comportamentos de outras variáveis explicativas, a abordagem universalista mostrou progressivamente as suas fragilidades, não apresentando uma justificação credível para a liderança eficaz.

2.2. A abordagem contingencial

De acordo com Bilhim (2008:347), “o processo de liderança assume-se como um fenómeno complexo, que não pode ser compreendido se isolarmos, apenas, determinados traços psicológicos ou certos comportamentos.” As teorias contingências, que datam os anos sessenta, reflectem esta ideia ao introduzirem uma nova variável no processo de liderança: a situação em que o líder actua. Gleitman (2002:645) questiona: “Atribuimos nós, (ou devemos atribuir) as acções de uma pessoa às qualidades disposicionais ou à situação?”

O caso de Napoleão Bonaparte é ilustrativo desta questão. Gleitman (2002:645) salienta que “de acordo com alguns contemporâneos, Napoleão era um génio político cuja mente brilhante e vontade indomável esmagou toda a oposição durante duas décadas.” Contudo, para outros “o sucesso inicial de Napoleão foi causado pelas circunstâncias: a inépcia dos generais que se lhe opunham, o zelo dos soldados franceses, a grandeza dos exércitos sob o seu comando.” (2002:645) Assim, “em vez de a história ter sido moldada por Napoleão, este foi moldado pela história.” (2002:646)

O caso de Napoleão Bonaparte, como o de tantos outros líderes, coloca diante da questão da eficácia na liderança uma outra variável: a situação em que o líder actua. As teorias contingenciais partem do pressuposto de que “a eficácia de um líder depende das características da situação”, pelo que “as características conducentes à eficácia numa situação podem ser inadequadas noutras situações.” (Cunha e Rego, 2005:27) De acordo com esta abordagem, “a eficácia da liderança passou a ser o resultado de uma articulação correcta entre os traços do líder e as características da situação”, considerando-se, pela primeira vez, factores exteriores ao líder. (Cunha e Rego, 2005:28)

Gleitman (2002: 647) sublinha que “os psicólogos sociais têm tentado relacionar diversas características pessoais dos indivíduos com o grau em que são percebidos como líderes.” De acordo com o autor, o veredicto até à data sugere que “as pessoas que são percebidos como líderes tendem a ser mais inteligentes, mais expansivas e mais dominadoras do que aquelas que não o são.” (2002:647) Contudo, “no todo o papel da situação parece ser pelo menos tão importante como as características pessoais do líder.” (2002:647) Quais as

características da situação que fazem com que um líder seja eficaz? Gleitman (2002:647) considera:

“As situações relativamente favoráveis são aquelas em que o líder tem uma autoridade considerável, a tarefa a ser realizada é bem definida e os membros do grupo dão-se bem uns com os outros e com o próprio líder. Na medida em que qualquer destas condições é invertida a situação é desfavorável. Parece que, quer as características pessoais dos líderes, quer as situações que estes enfrentam determinam a eficiência da liderança.”

Para Cunha e Rego (2005:29) o líder eficaz denota uma capacidade para actuar como camaleão, uma vez que “ajusta os seus comportamentos às exigências da situação.” Por exemplo: “Quando os colaboradores não sabem nem querem assumir responsabilidades, o líder deve actuar de modo directivo e até autocrático (forte orientação para as tarefas, fraca para as relações (...)); quando sabem assumir responsabilidades, mas não têm vontade, é necessário que o líder adopte com eles um estilo participativo (fraca orientação para as tarefas, forte para o relacionamento).” (Cunha e Rego, 2005:29)

De acordo com Cunha e Rego (2005:30), a abordagem contingencial revelou também as suas debilidades. Segundo os autores, “quando os líderes se guiam apenas, de forma consciente e voluntária, pelas características das situações, podem revelar expor um padrão comportamental errático - mas também, em última análise, calculista, «computacional» e manipulador.” Assim, “não pode haver dúvidas de que esta plasticidade comporta riscos. Um deles é a quebra dos laços de confiança entre o líder e os seus colaboradores, com todos os efeitos perversos que daí podem advir para o empenhamento e desempenho dos mesmos.” (2005:30)

2.3. As teorias neocarismáticas

As teorias neocarismáticas datam os anos oitenta e revisitam os pressupostos da teoria dos traços de personalidade, recolocando o foco da investigação na pessoa do líder, na sua personalidade e nos seus comportamentos. Aqui se incluem as teorias da atribuição da liderança, liderança carismática, liderança transformacional e a liderança emocional.

2.3.1. A atribuição da liderança

No que diz respeito à teoria da atribuição da liderança, proposta por McElroy em 1982, considera-se que a liderança é “uma atribuição que as pessoas fazem acerca de outro indivíduo.” (McElroy *apud* Bilhim, 2008: 355) Para Calder (Calder *apud* Jesuíno, 1996: 173), “a liderança não é mais do que uma etiqueta aplicável a um certo tipo de comportamentos”. Desta forma, “os juízos da liderança são feitos com base em comportamentos observados, constituindo-se a liderança como uma inferência baseada nos comportamentos aceites como critérios de liderança.” (Jesuíno, 1996:173)

De acordo com Bilhim, a atribuição da liderança deve-se ao reconhecimento, na pessoa do líder, de certos traços importantes, tais como, a inteligência, a personalidade ousada, a aptidão verbal forte, a agressividade, a compreensão, o engenho e a capacidade de iniciativa. Estas características fazem com que os seguidores nutram pelo líder uma consideração elevada. (cf. Bilhim, 2008)

De acordo com Bilhim (2008:335), a teoria da atribuição da liderança “parece indicar que, independentemente da situação, um determinado estilo (...) é percebido pelos outros como sendo o melhor.” A título de exemplo, o autor sublinha que as últimas investigações indicam que o líder heróico “é visto como alguém que assume uma causa difícil e impopular e que, com determinação e persistência, acaba por ter sucesso.” (2008:335)

2.3.2. A liderança carismática

A teoria da liderança carismática surge como um prolongamento da teoria da atribuição da liderança. A liderança carismática “parte do pressuposto que os seguidores atribuem a outro capacidades extraordinárias ou heróicas, quando lhes observam certos comportamentos.” (Conger & Kamungo *apud* Bilhim, 2008:256) Rego (1998:363) considera:

“Muitas pessoas, quando são convidadas a pensar em liderança, tendem a lembrar-se de líderes políticos, militares, religiosos e empresariais que, pelo seu magnetismo pessoal, energia e heroísmo, provocam efeitos muito profundos (positivos ou negativos) nos seus seguidores, empresas ou sociedades. (...) Todos eles diferem em si em muitos aspectos, mas partilham um atributo: o seu carisma.”

O termo “carisma” significa “dom divino”, “o qual pode proporcionar a capacidade de executar milagres ou predizer eventos futuros.” (Rego, 1998:365) Nos líderes, o carisma surge como “um atributo resultante do processo interactivo entre líderes e seguidores.” (1998:365) Isto significa que alguns traços do líder “ (como a auto-confiança, as fortes convicções, a capacidade de falar, a estabilidade e um instinto dramático) tendem a aumentar o carisma. Mas, mais importante, é o contexto que torna tais atributos e visão relevantes para as necessidades dos seguidores.” (Rego, 1998:364)

Yukl (Yukl *apud* Rego, 1998:364) afirma:

“O processo pelo qual os líderes carismáticos geram entusiasmo e empatia nos seguidores não é claro, mas uma componente importante é a articulação de uma visão apelativa que toca, consciente ou inconscientemente, nas necessidades, valores e sentimentos dos seguidores.”

Klein e House (Klein e House *apud* Rego,1998:365) consideraram que a liderança carismática é fruto do encontro de três elementos: a faísca (o líder), o material inflamável (os seguidores) e o oxigénio (o ambiente carismático). Rego (1998:365) considera que “não é suficiente existir um líder com determinadas qualidades para que surja um fenómeno de liderança carismática (...) basta a ausência de um desses três elementos para que a liderança carismática não se desenvolva.”

De acordo com Rego (1998:365), “os líderes carismáticos podem acarretar consequências fortemente positivas para as suas organizações. Todavia, diversos exemplos históricos

demonstram como os resultados nem sempre são benéficos.” Sobre este ponto, Morin (Morin *apud* Rego, 1998:365) sublinha:

“O poder carismático aceite pelo subordinado, por meio da submissão inconsciente, conduz este último a aceitar todas as arbitrariedades da parte do seu superior, e, por vezes, a admirá-lo ainda mais. (...) O poder de origem carismática abandonado pelo subordinado ao superior torna-se, a prazo, viciado.”

Conger e Kanungo (Conger e Kanungo *apud* Rego, 1998:377) consideram que a liderança carismática é um fenómeno atribucional: “A ideia-chave é a de que os seguidores atribuem certas qualidades carismáticas ao líder com base na observação de determinados comportamentos.” Esses comportamentos são:

- A visão: que se traduz numa meta clara;
- Risco pessoal elevado: o líder faz auto-sacrifícios e incorre em riscos para alcançar a visão;
- Uso de meios não convencionais: o líder procura transcender a ordem existente;
- Avaliação apurada da situação: o líder faz avaliações realistas e implementam estratégias inovadoras;
- Visão atractiva e alcançável: o líder faz crer que o *status quo* é negativo e que a futura visão é mais atractiva e alcançável;
- Assertividade e preocupação com as necessidades dos outros;
- Uso do poder pessoal: influência pelas suas competências e não pelo poder legal e coercivo;
- Comportamento exemplar e empreendedor;
- Agente de mudanças radicais: o líder age como reformador ou agente de mudanças radicais.

Cunha e Rego (2005:241) sublinham que “não se é carismático porque se decide sê-lo. É necessário que algumas condições se conciliem - por exemplo, que os seguidores sintam insatisfação com a situação e projectem sobre o líder a esperança.” Ainda assim, a relação carismática pode ser fomentada se o líder “criar entre os seguidores alguma insatisfação

com o *status quo*”, adoptando os conteúdos e as formas comunicacionais para promover relações de confiança. (2005:241) Contudo, “atendendo ao grau de entrega que os seguidores tendem a votar ao líder carismático, há riscos de a obediência ser cega e de o processo resultar em acções destrutivas.” (Cunha e Rego, 2005:241)

2.3.3. A liderança transformacional e transaccional

A expressão *liderança transformacional* foi utilizada, pela primeira vez, por Burns, querendo significar “a liderança exercida por líderes que introduzem mudanças na sociedade e nas organizações, deixando marcas indeléveis.” (Rego, 1998:392)

De acordo com Rego (1998:392), os líderes transformacionais “inspiram os seus seguidores, conseguem implementar grandes mudanças nas atitudes e membros das organizações, e obtêm deles o compromisso e empatia necessários para o alcance dos objectivos.” Para o autor, existem quatro componentes¹ principais neste tipo de liderança:

1. A componente carismática: as características carismáticas do líder transformacional são de natureza socio-afectiva e inspiram os subordinados a sentimentos de lealdade e devoção;
2. A componente inspiracional: o líder provoca o entusiasmo dos subordinados na realização dos objectivos de grupo;
3. A consideração pelos subordinados: incrementa a equipa e promove os valores organizacionais do respeito e da confiança;
4. Estimulação intelectual: esforço do líder no sentido de conduzir os subordinados a ultrapassarem o curto prazo e a desenvolverem as suas capacidades estratégicas.

Como vimos, o carisma assume particular importância nos líderes transformacionais. Mas terão os líderes carismáticos e os transformacionais as mesmas características? Bass (Bass *apud* Rego, 1998:394) esclarece:

“O carisma é um ingrediente necessário (e mesmo o mais importante) da liderança transformacional, mas não é suficiente, por si só, para conferir características transformacionais. Assim um líder carismático pode não ser transformacional (é o caso das estrelas rock, dos atletas famosos), embora todos os líderes transformacionais tenham um comportamento carismático.”

¹ Arménio Rego, *Liderar nas Organizações – Teoria e Prática*, p. 392

Na liderança transformacional a motivação é sobretudo inspiracional, assente numa visão sedutora do futuro. Os líderes transformacionais revelam uma postura moral e de auto-sacrifício que induz a confiança e a admiração. A liderança transformacional envolve valores como a honestidade, a responsabilidade, reciprocidade e honra.

Pelo contrário, a liderança transaccional “motiva os seguidores pelo apelo que faz ao seu próprio interesse.” (Burns *apud* Rego, 1998:366) Será igualmente eficaz? Rego (1998:367) considera:

“Os dois tipos podem ser eficazes, embora em situações diferentes da vida organizacional. Os transformacionais seriam os mais vocacionados para os períodos de fundação e de mudança, enquanto que os outros estariam mais adaptados para períodos de evolução lenta e ambientes pouco turbulentos.”

Estes dois tipos de liderança são processos distintos, embora não se excluam mutuamente, pelo que o mesmo líder pode usar os dois tipos de poder em diferentes momentos e diferentes situações. (cf. Rego, 1998) Assim, enquanto que o líder transaccional aposta na gestão para a continuidade, focalizando-se nas regras e na sua aplicação, o líder transformacional aposta na gestão para a mudança, redefinindo “as regras da cultura organizacional com base na sua visão de um futuro mais satisfatório”. (Rego,1998:395)

De igual forma, os líderes transaccionais denotam o intuito de manter a equipa a funcionar numa rotina, pelo que a motivação dos liderados está assente num jogo de recompensas pelo desempenho. Pelo contrário, os líderes transformacionais estão envoltos numa aura mais inspiracional, por si, motivadora.

2.3.4. A liderança emocional: a preponderância das emoções na liderança e a necessidade de gerir inteligentemente as emoções

A teoria da liderança emocional data os anos noventa e está incluída no leque das teorias neocarismáticas. Esta teoria concretiza-se na ideia de gerir as emoções, tirando partido da inteligência emocional do líder. Na sua base está a crença de que as actividades do líder são sobretudo de natureza emocional, de empatia e de relacionamento, pelo que “nas posições de liderança, quase 90% das competências necessárias para o sucesso são sociais e emocionais.” (Bar-On e Parker, 2000:434)

Goleman foi um dos primeiros autores a chamar a atenção para a “violência e irresponsabilidade” de menosprezar as competências emocionais. (Mayer e Cobb, 2000:163) No livro “Emotional Intelligence”, que data o ano de 1995, o autor considera que “na melhor das hipóteses, o QI contribui com cerca de 20 por cento para os factores que determinam o êxito na vida, o que deixa 80 por cento para outras forças.” (1997: 54) Deste modo, “o QI pouco contribui para explicar os destinos diferentes de pessoas com mais ou menos as mesmas promessas, instrução e oportunidades” (1997:55)

De acordo com autor supracitado, os nossos comportamentos são determinados “não só pelo QI, mas também pela inteligência emocional”, pelo que “num certo sentido, possuímos dois cérebros, duas mentes e dois tipos de inteligência: racional e emocional.” (1997: 49) Na medida em que toda a gente possui simultaneamente inteligência cognitiva e inteligência emocional, estes dois retratos fundem-se. “No entanto, das duas, a inteligência emocional é aquela que mais contribui para as qualidades que nos tornam plenamente humanos.” (Goleman, 1997:68)

De acordo com Goleman *et al* (2002:10), a inteligência emocional “mais não é do que ser inteligente sobre as emoções.” A inteligência emocional “envolve a capacidade de monitorizar as nossas emoções e as dos outros, utilizando essa informação para guiar os nossos pensamentos e acções.” (Salovey e Mayer *apud* Wall, 2007:14) Corresponde à “capacidade de processar a informação emocional de forma precisa, incluindo a capacidade de perceber, assimilar, compreender e de gerir as emoções.” (Salovey e Mayer *apud* Mayer e Cobb, 2000:165)

Reza Ahangar e Ali Rooshan (2010:147) referem a inteligência emocional como “a capacidade do indivíduo para definir as suas próprias emoções e para se tornar sensível às emoções que percebe no círculo de pessoas com quem está a interagir.” (2010:147) Assim, o sujeito consegue “controlar as situações, criar planos e tomar decisões baseadas na percepção dessas emoções.” Martinez (Martinez *apud* Ahangar e Rooshan, 2010: 147) considera que a inteligência emocional se refere a “uma lista de competências não cognitivas (...) que influenciam a habilidade das pessoas para lidar com as pressões do ambiente.”

Salovey e Mayer (Salovey e Mayer *apud* Mayer e Cobb, 2000:166) destacaram quatro capacidades integrantes da inteligência emocional. Elas são: percepção, integração, compreensão e gestão das emoções. A primeira capacidade (percepção das emoções) corresponde à aptidão para identificar e reconhecer os sentimentos; a segunda capacidade (integração das emoções) envolve a incorporação das emoções no pensamento e na comunicação; a terceira capacidade (compreensão das emoções) envolve a consciencialização dos sentimentos; por fim, a gestão das emoções dependerá do sucesso da percepção, integração e compreensão, tendo em vista o direccionamento das emoções para uma acção apropriada. (Salovey e Mayer *apud* Mayer e Cobb, 2000:166)

Para Goleman (1998:94), “os líderes mais eficazes estão relacionados de uma forma crucial: todos têm um elevado nível de inteligência emocional.” De acordo com Goleman *et al* (2002:38), “a capacidade dos líderes para gerirem os seus estados de espírito e para influenciarem os estados de espírito dos outros já não pode ser considerado um assunto pessoal, é um factor que determina os resultados do negócio.” Tal como nenhum animal consegue voar se tiver só uma asa, “formas talentosas de liderança só ocorrem quando se juntam a cabeça e o coração - o sentimento e o pensamento.” (2002:46)

De acordo com Wall (2007:28), “a inteligência emocional será mais importante para o sucesso de um líder, do que o QI, o treinamento ou a experiência anterior.” De acordo com o mesmo autor, “os melhores líderes são exemplos vivos de inteligência emocional.” (2007:28) Segundo Goleman *et al* (2002:23), “em tudo o que os líderes fazem - seja criar estratégias ou mobilizar equipas para a acção- o sucesso depende da forma de *como* o fazem.” Os autores referem:

“Mesmo que façam correctamente todas as outras coisas, se os líderes falharem na tarefa fundamental de encaminhar as emoções na direcção certa, nada do que fizerem funcionará bem, ou, pelo, menos, não funcionará tão bem como podia ou como devia.” (2002:23)

De acordo Humphrey (2002:493) “as exhibições emocionais dos líderes têm um maior impacto nos outros, mais até do que o próprio conteúdo das mensagens que veicula.” A mesma ideia é partilhada por Goleman *et al* (2002:25):

“Ao longo da história, em todas as culturas, os líderes de grupos humanos sempre foram as pessoas junto de quem os outros procuravam segurança e clareza em situações de incerteza e de ameaça ou quando havia acções a empreender. Os líderes funcionam como guias emocionais do grupo.”

Para os autores supracitados, “o papel emocional do líder é primal - isto é, vem em primeiro lugar - em dois sentidos. É o primeiro acto da liderança e, ao mesmo tempo, é o mais importante.” (2002:25) Consideram: “ Isto é especialmente verdade quando se trata de criar empresas que são «concebidas para durar»: as organizações que sobrevivem e se mantêm dinâmicas durante décadas sabem fazer emergir sucessivas gerações de líderes eficientes.” (2002:57)

Para Goleman *et al* (2002:38), “as acções de uma só pessoa, o líder, explicam 50% a 70% dos sentimentos dos empregados relativamente ao ambiente humano no trabalho.” Vejamos o exemplo de Mark Loehr, presidente do Conselho de Administração da empresa SoundView Technology, de Connecticut².

Mark Loher viu vários dos seus parentes, amigos e colegas de trabalho perderem a vida na tragédia de 11 de Setembro de 2001. A sua primeira reacção foi convidar todos os empregados a comparecerem na empresa no dia seguinte: não para trabalhar, mas para partilhar sentimentos. No dia seguinte, o presidente do conselho de administração esteve sempre presente, “partilhando a dor das pessoas e encorajando-as a falar sobre o que estavam a passar.” (Goleman *et al*, 2002:12) Todas as noites às 21h.45m, mandava um *e-mail* a toda a companhia abordando a vertente pessoal dos acontecimentos. (cf. Goleman *et al*, 2002)

Mark Loher encorajou uma discussão sobre como encontrar significado no meio do caos. Decidiu oferecer às vítimas da tragédia as receitas de um dia de actividade da empresa:

² Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Annie McKee, *Os Novos Líderes. A inteligência Emocional nas Organizações*, p. 12

num dia normal seria 1 milhão de dólares em receitas, naquele dia excederam os 6 milhões. Pediu aos empregados que compilhassem um livro de recordações com o registo dos medos e esperanças para partilhar com as gerações futuras.

As acções de Mark Loher são paradigmáticas de umas das mais importantes tarefas emocionais da liderança: “o líder deve ajudar-se a si próprio e aos outros a encontrar sentido e significado para as coisas”. (Goleman *et al*, 2002:12) Humphrey (2012:743) considera que os líderes devem ser emocionalmente expressivos, “se quiserem que os seus seguidores sejam activos.” Para Humphrey (2012:740), “os seguidores têm que ter confiança nos seus líderes, e os seguidores não confiam em líderes que expressam medo ou ansiedade.” Os líderes devem influenciar através de um processo de contágio emocional: “Devem controlar as suas próprias emoções para que possam expressar aos seus seguidores as emoções apropriadas, para que eles próprios as passem ao restante grupo.” (2012:741)

De acordo com Caruso e Salovey (1995:73), o desafio de gerir as emoções “não consiste em suprimir os sentimentos ou deixar-se vencer por eles, mas antes em integrá-los no pensamento, utilizando-os como fonte de informação e inspiração para tomar decisões inteligentes.” Se conseguirmos gerir as emoções, “aumentamos as hipóteses de tomar decisões mais acertadas e de tornar a nossa vida mais adaptada.” (1995:73) Cooper e Sawaf (1997:xiv) reforçam: “Quando utilizamos não apenas a inteligência analítica mas, também, as emoções e a intuição conseguimos encontrar a melhor solução entre centenas de possibilidades e cenários, numa questão de segundos, e não de horas.”

De acordo com a lógica da liderança emocional, “a emoção torna o pensamento mais inteligente, e a inteligência permite pensar e usar as emoções de modo mais apurado.” (Cunha *et al*, 2010: 252) Os indivíduos emocionalmente inteligentes “são os que usam a razão para compreender as emoções (as suas e as dos outros) e lidar com elas, e que recorrem às emoções para interpretar a envolvente e tomar decisões mais inteligentes.” (Cunha *et al*, 2010:252)

A forma como os líderes gerem os seus sentimentos e os conduzem de modo a que o grupo atinja os seus objectivos depende da sua inteligência emocional. De acordo com Cunha *et al* (2010:252), os líderes emocionalmente inteligentes tendem a ser mais eficazes na

consecução dos objectivos do grupo/organização e fomentam o desempenho, a satisfação e a realização pessoal dos seguidores.

2.4. A abordagem baseada em valores: o líder de nível 5 e o líder *coach*

As mais recentes abordagens sobre a liderança têm-nos apresentado líderes cujos valores éticos e morais os capacitam para liderar. De acordo com Cunha e Rego (2005:243), “a concepção do líder como «macho viril» que não deve expressar dúvidas perante os seus colaboradores é relativamente frequente.” Contudo, as investigações mais recentes têm sugerido que “a humildade é uma qualidade fundamental - pelo menos, melhora as relações com os colaboradores e fomenta o espírito de aprendizagem do líder.” (2005:243)

A teoria da liderança de nível 5 tem por base a qualidade da “humildade”: parte do princípio que sem humildade um líder nunca poderá chegar ao nível 5 de liderança. Para Cunha e Rego o perfil dos líderes de nível 5³ pode definir-se do seguinte modo:

- São modestos, evitam a adulação;
- São tenazes e determinados, motivando assim os seus colaboradores;
- Canalizam a ambição e os esforços para a organização – e não para o auto-engrandecimento;
- Assumem os erros em vez de procurarem bodes expiatórios;
- Almejam desempenhos duradouros excelentes.

Em 1996, Collins (2005:139) procurou identificar os factores que pudessem justificar a evolução das empresas de um nível bom de desempenho para um nível excelente. Num universo de 1435 empresas analisadas, o autor identificou apenas onze que se transformaram de empresas boas em excelentes. Segundo o autor, essas empresas protagonizavam um conjunto de características que evidenciavam um determinado estilo de liderança, conduzidas por líderes com elevados valores éticos.

De acordo com Collins (2005:140), a liderança de nível 5 assume-se como “uma exigência para a transformação de empresas boas em excelentes.” Abaixo do nível cinco existem outros quatro níveis de liderança, pelo que os líderes não necessitam de progredir

³ Miguel Cunha e Arménio Rego, *Liderar*, p. 244

sequencialmente através de cada um dos níveis da hierarquia para chegar ao topo. Ainda assim, o líder de nível 5 requer as capacidades de todos os níveis abaixo.

Em termos comparativos: o líder de nível 5 promove o desempenho combinando humildade com determinação; o líder de nível 4 apresenta-se como um líder eficaz, que leva o grupo a elevados desempenhos, através do empenhamento das pessoas em torno de um objectivo; o líder de nível 3 surge como um gestor que organiza as pessoas e os recursos de forma eficaz e eficiente; o líder de nível 2 corresponde ao membro eficaz da equipa, que funciona produtivamente em ambiente de grupo; e, por fim, o líder de nível 1 corresponde ao sujeito capaz, cujos contributos se relacionam com a sua competência, conhecimento, talento e boas práticas de trabalho. (Collins, 2005: 140)

Segundo Collins (2005:138), “os líderes dos outros níveis da hierarquia podem produzir elevados níveis de sucesso mas não serão suficientes para elevar as empresas da mediocridade à excelência.” Ainda assim, o autor salienta que “a liderança de nível 5 não é a única exigência para transformar as organizações – outros factores estão incluídos como a necessidade de ter as pessoas certas e a criação de uma cultura da disciplina.” (2005: 141)

Os líderes de nível 5 combinam a humildade com a vontade profissional. A humildade faz com que actuem de forma calma, mas determinada, funcionando como servidores da organização, dedicados e competentes. A sua modéstia, determinação e ambição são canalizados para a organização, assumindo os seus erros e não atribuindo a culpa aos outros, a factores externos ou à má sorte. A sua vontade profissional cria excelentes resultados, sendo o catalisador na transição do bom para o excelente. A liderança de nível 5 traduz-se numa inabalável vontade de realizar o que tem que ser feito, independentemente das dificuldades. (cf. Collins, 2005) Collins (2005: 144) considera que “os líderes de nível 5 desejam que as suas empresas tenham ainda mais sucesso nas gerações futuras e aceitam o facto de a maioria das pessoas não chegar a saber que as raízes desse sucesso foram plantadas por si.”

Para Cunha e Rego (2005:244), “ a lógica tradicional de subjaz à relação entre superior e subordinado e que marca o clima de muitas organizações é a do comando e controlo.” Contudo, esta perspectiva peca pela “menorização do papel dos colaboradores” e pela

“assunção de que, sem comando e controlo, eles não serão capazes de denotar o desempenho almejado.” (Cunha e Rego, 2005:244)

O líder *coach*, actualmente muito em voga, é também ilustrativo da abordagem baseada em valores e assume uma lógica precisamente contrária à do controlo e comando. Cunha e Rego (2005:244) consideram:

“O *coach* coloca-se ao serviço do colaborador para que ele possa descortinar as suas opções, desenvolver o seu potencial e traçar os caminhos mais propícios ao seu desenvolvimento, contribuindo assim para o desempenho da equipa e da organização.”

De acordo Cunha e Rego (2005:224), “o *coach* é uma espécie de parteiro cuja função é a de ajudar o outro a gerar o seu potencial.” Deste modo, o *coach* “não se substitui ao «parturiente», mais do que ensinar, ajuda a aprender. Coloca-se ao serviço, não controla.” (Cunha e Rego, 2005:244)

De acordo com os autores supracitados (2005:244), o *coach* “detecta oportunidades de aprendizagem e auxilia o colaborador a aproveitá-las. Faculta ao colaborador as pistas que lhe permitem superar-se a si próprio.” Inspira confiança, reconhece a autonomia do colaborador e empenha-se no seu desenvolvimento e nas melhorias contínuas. É honesto, franco e sincero na relação. (cf. Cunha e Rego, 2005) O *coach* procura canalizar o seu sucesso para equipa, assumindo-se como um líder que personifica a expressão “líder servidor.”

2.5. Síntese conclusiva

Síntese 1: A eficácia na liderança passa pela correcta articulação entre os traços de personalidade do líder, as características dos seguidores e as particularidades da situação na qual actuam.

Síntese 2: Ao passo que a personalidade é estável e difícil de mudar, os comportamentos podem aprender-se e alterar-se. Daí que as mais recentes investigações nos digam: Não se nasce líder, aprende-se a ser líder.

Síntese 3: O carisma do líder surge como um atributo resultante do processo interactivo entre líderes e seguidores. Os seguidores atribuem certas qualidades carismáticas ao líder com base na observação de determinados comportamentos.

Síntese 4: As actividades do líder são sobretudo de natureza emocional, de empatia e de relacionamento.

Síntese 5: A forma como os líderes gerem os seus sentimentos e os conduzem de modo a que o grupo atinja os seus objectivos depende da sua inteligência emocional.

Síntese 6: A inteligência emocional pode ser definida como a capacidade do individuo de monitorizar as suas emoções e as dos outros, utilizando essa informação para guiar os seus pensamentos e acções.

Síntese 7: As exibições emocionais do líder têm maior impacto nos outros, mais até do que o próprio conteúdo das mensagens que veicula.

Síntese 8: O contágio emocional é fundamental na liderança: o líder deve controlar as suas próprias emoções para que as possa expressar apropriadamente aos seguidores, para que eles contagiem o restante grupo.

Síntese 9: O desafio de gerir as emoções é bem mais complexo do que a mera supressão de sentimentos, consiste na capacidade de integrar as emoções no pensamento para tomar decisões mais acertadas, adaptadas e inteligentes.

Síntese 10: A humildade é uma qualidade fundamental para a liderança, melhorando as relações com os colaboradores e fomentando o espírito de aprendizagem do líder.

Síntese 11: Os líderes emocionalmente inteligentes tendem a ser mais eficazes na consecução dos objectivos do grupo/organização e fomentam o desempenho, a satisfação e a realização pessoal dos seguidores.

3. A inteligência emocional como um factor distintivo na liderança

O presente capítulo procura aprofundar os pressupostos da liderança emocionalmente inteligente. Primeiramente será apresentada uma reflexão sobre a crescente importância que se tem atribuído às emoções, nomeadamente pela consciencialização do papel que cumprem na vida de cada um. As características dos líderes emocionalmente inteligentes serão aqui tratadas, bem como os quatro domínios que integram a inteligência emocional: a autoconsciência, a autogestão, a consciência social e a gestão das relações. Este capítulo aborda o valor que a inteligência emocional introduz nas práticas quotidianas dos líderes.

3.1 O papel das emoções nas nossas vidas

As emoções acompanham o Homem em cada acto e em todas as actividades nas quais ele está envolvido. Quer seja na família, no círculo de amigos ou no trabalho. Por este motivo Ekman (2003:xvii) considera que “as emoções determinam a qualidade das nossas vidas”, podendo guiar-nos “para actos que consideramos apropriados, mas também para actos que, mais tarde, nos arrependemos profundamente.”

De acordo com Caruso e Salovey (1995: 3), “todos nós sabemos que as emoções podem fazer-nos descarrilar. Temo-lo visto vezes e vezes sem conta...” Contudo, “nenhuma decisão acontece sem emoções.” (1995:17) António Damásio (2011:17) refere:

Não pretendo negar que as emoções e as suas vivências possam perturbar o processo racional em certas circunstâncias (...) Por conseguinte, é ainda mais surpreendente que a ausência de emoções e sentimentos emocionais seja prejudicial, e seja capaz de comprometer a racionalidade que nos torna distintamente humanos e nos permite decidir de acordo com convenções sociais e princípios éticos.”

De acordo com Goleman (1997:22), “as nossas emoções guiam-nos quando temos de enfrentar situações e tarefas demasiado importantes para serem deixadas apenas a cargo do intelecto”. Deste modo, “para o melhor e para o pior, a inteligência pode não ter o mínimo valor quando as emoções falham.” (1997:22) Goleman (1997:23) refere que “as emoções conduzem à acção”, o que se comprovar pela própria raiz da palavra: “Emoção é *motere*, o verbo latino «mover», mais o prefixo «e» para dar «mover para».” (1997:23) Ao funcionarem como impulsos para agir, as emoções preparam o corpo para um determinado tipo de resposta:

“Com a ira, o sangue flui para as mãos, tornando mais fácil pegar numa arma ou bater num inimigo (...) Com o medo, o sangue corre para os grandes músculos esqueléticos, como o das pernas, facilitando a fuga e empalidecendo a face...” (Goleman, 1997:24)

Goleman *et al* (2002:47) consideram que as emoções “são cruciais para a sobrevivência, são a forma do cérebro nos alertar para algo de urgente e nos proporcionar um plano de acção imediata: lutar, fugir, ficar imóvel.” Em situações de emergência, “são os centros emocionais – o cérebro límbico - que comandam o resto do cérebro.” (2002:47)

De acordo com os mesmos autores, o sistema límbico engloba “o conjunto dos centros cerebrais ligados às emoções, tais como o hipotálamo, o hipocampo, alguns núcleos do tálamo e lóbulos do cerebelo.” Este sistema funciona em circuito aberto. Goleman *et al* (2002:26) explicam:

“Os sistemas em circuito fechado, como o sistema circulatório, são auto-regulados; o que está a acontecer no sistema circulatório dos outros não afecta o nosso sistema circulatório. Pelo contrário, um sistema em circuito aberto depende muito de fontes externas para se regular a si próprio. Por outras palavras, a nossa estabilidade emocional depende muito das relações com outras pessoas.”

De acordo com autores supracitados, o que desencadeia as emoções é a amígdala, “uma estrutura que sonda permanentemente o que nos está a acontecer, sempre alerta para uma emergência.” (2002:47) Os impulsos emocionais percorrem vastos circuitos que vão da amígdala até à zona pré-frontal do cérebro. “A zona pré-frontal recebe informações de todas as partes do cérebro, analisa-a e toma decisões sobre o que fazer.” (2002:48) Sem o veto da zona pré-frontal seríamos submergidos pelas emoções e os actos impulsivos comandados pela amígdala seriam executados. (cf. Goleman *et al*, 2002)

De acordo com Damásio (2011:17), “no que de melhor têm, as emoções indicam-nos uma direcção, levam-nos ao local apropriado do espaço de tomada de decisões onde podemos tirar o melhor partido dos instrumentos da lógica.” Para o autor, as emoções “ajudam-nos na tarefa de prever um futuro incerto e planear os nossos actos em conformidade.” (2011:17)

Cooper e Sawaf (1997:xiv) consideram que “temos pago um preço muito elevado - não apenas nas organizações, mas também nas nossas vidas - por termos tentado desconectar as emoções do intelecto...” De acordo com os autores, “uma série de estudos têm indicado que as pessoas que intelectualmente são consideradas as mais brilhantes não são as mais bem-sucedidas, quer nos negócios quer nas suas vidas pessoais.” (1997:xi) Rajah *et al* (2011:1107) sublinham:

“Outrora os locais de trabalho eram vistos como espaços vazios de emoções, onde os empregados deveriam adoptar estados de emoções neutros (...) Agora as emoções são vistas como centrais para as experiências no trabalho e são estudadas como predictoras relevantes do desempenho, pelo que actualmente os líderes enfrentam o desafio adicional de gerir as emoções nos locais de trabalho.”

De acordo com Bar-On e Parker (2010:149), “hoje em dia, os locais de trabalho consideram que a inteligência emocional é mais valiosa do que as competências técnicas e cognitivas.” Os autores identificaram quatro motivos que justificam a necessidade de os locais de trabalho se transformarem nos sítios onde, por excelência, se deverá apostar no desenvolvimento da inteligência emocional:

1. As competências emocionais são críticas para o desempenho da maior parte dos trabalhos: dois terços das competências ligadas a níveis de desempenho superiores são emocionais e sociais, tais como a auto-confiança, flexibilidade, persistência, empatia e a habilidade para lidar com os outros. Para além disso, nas posições de liderança, mais de 90% das competências necessárias para o sucesso são, por natureza, sociais e emocionais;
2. Hoje em dia, os adultos entram no mundo do trabalho sem as competências necessárias para um desempenho eficaz, o que justifica a necessidade de existirem intervenções que melhorem a inteligência emocional dos empregados. Mais de metade das pessoas empregadas carecem da motivação necessária para aprender e melhorar no trabalho e apenas 19% têm autodisciplina suficiente nos seus hábitos de trabalho;
3. As intervenções nos locais de trabalho fazem sentido porque, actualmente, muitos dos empregadores têm já o conhecimento e sensibilidade para prover experiências de formação adequadas. A indústria americana gasta mais de 50 biliões por ano em acções de formação e a maior parte dessas acções estão focadas nas competências sociais e emocionais;
4. Os adultos gastam a maior parte das suas horas activas no trabalho, mais do que em qualquer outro lugar. Assim, os locais de trabalho deveriam transformar-se nos lugares onde, por excelência, se deverá apostar no desenvolvimento do ser humano.

De acordo com Bar-On e Parker (2000:435), apesar de o conceito da inteligência emocional ser relativamente recente, “a preocupação em melhorar as competências sociais e emocionais nos locais de trabalho tem já uma grande história.” Estudos realizados em 1920 demonstraram que as necessidades sociais e emocionais dos trabalhadores são tão importantes para a motivação no trabalho como os incentivos monetários. Os autores explicam:

“Mais especificamente, os estudos demonstraram que quando os gestores prestavam mais atenção aos seus colaboradores e mostravam maior preocupação com o seu bem-estar, tanto a satisfação como o desempenho aumentavam. Estas conclusões impulsionaram o desenvolvimento de programas de treino que se dedicaram à melhor gestão das relações humanas nos grupos de trabalho.” (2000:435)

De acordo com Wall (2007: xiii), “hoje é necessário ter mais do que pessoas inteligentes e treinadas.” O autor afirma: “Todas as actividades requerem a habilidade para construir relacionamentos e influenciar as outras pessoas. A imagem do génio cuja absoluta genialidade o dispensa de relacionar com as outras pessoas é apenas isso: um estereótipo.” (2007:27) A mesma ideia é partilhada por Ilharco. O autor refere: “Na acção de um profissional fala-se de emoção por um lado e de razão por outro, mas é um erro. Na acção humana a razão e a emoção andam a par, juntas e influenciam-se.” (2012:116) De acordo com Ilharco (2002:116):

“As emoções são bem mais racionais do que se julga e a decisão racional bem mais emocional do que se pensa. As pessoas não são estritamente racionais, nem essencialmente emocionais. As emoções não são o contrário da razão.”

Para Cooper e Sawaf (1997:xv), as emoções “são a fonte primária de motivação, informação, poder pessoal, inovação e influência. ” De facto, e contrariamente ao que inicialmente se preconizou, as emoções raramente são intrusas nas nossas vidas. São inteligentes, pertinentes, benéficas e sábias.

3.2. As características dos líderes emocionalmente inteligentes

O termo “líder” deriva da palavra inglesa *leader* que significa em português “guia virtual”. (Jesuíno, 1996:7) O termo “liderança” apresenta-se como um neologismo corresponde a líder, “significando a qualidade ou função de líder, governança.” (1996:7) De acordo com Jesuíno, ambas as expressões nos remetem para o “comando”. Um comando que, segundo o mesmo, é muito mais arte do que ciência (cf. Jesuíno, 1996). A ideia é partilhada por Wheatley. Para a autora, a liderança “não é uma posição numa hierarquia ou numa empresa; é um acto do coração.” (Wheatley *apud* Madsen e Hammond, 2005:74)

De acordo com Goleman (1998:93), “qualquer homem de negócios conhece uma história de um executivo muito inteligente e muito capacitado que foi promovido a uma posição de liderança e falhou.” De igual forma, “também se conhecem histórias de pessoas com sólidas - mas não extraordinárias - capacidades intelectuais e técnicas que foram promovidas a uma posição similar e que tiveram sucesso.” (Goleman, 1998:93) Estes exemplos parecem demonstrar que identificar indivíduos com as capacidades certas para serem líderes eficazes não se faz à conta de se lhes reconhecer certas capacidades intelectuais extraordinárias.

Segundo Goleman (1998:94), “sem inteligência emocional uma pessoa pode ter o melhor treinamento do mundo, uma capacidade analítica incisiva ou ideias brilhantes, mas, mesmo assim, não será um grande líder.” De acordo com Cooper e Sawaf (1997:xi), os líderes cuja inteligência emocional está desenvolvida “aprendem mais facilmente, mais habilmente e mais rápido do que os outros, os conflitos que necessitam de resolução, as vulnerabilidades da equipa e da organização, as falhas que necessitam ser supridas ou preenchidas, as oportunidades e as relações mais vantajosas.”

De acordo com Rego⁴, os líderes emocionalmente inteligentes denotam as seguintes características:

- Sintonizando as emoções dos colaboradores, os líderes ficam mais capacitados para motivá-los e entusiasamá-los;

⁴ Arménio Rego, “Líderes Emocionalmente Inteligentes”, http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=654338, 8 de Maio

- Os líderes emocionalmente inteligentes são capazes de articular uma visão para a organização mais mobilizadora dos talentos;
- Desenvolvem relações interpessoais mais frutuosas dentro e fora da organização;
- Fomentam a criatividade dos colaboradores, daí advindo maior inovação;
- Conseguindo reparar estados de espírito negativos, acabam por ser mais perseverantes e corajosos;
- Captando as emoções "em redor", são capazes de escolher os momentos mais apropriados para tomar decisões (reprender ou elogiar um colaborador).

De acordo com Rego⁵, “os líderes com elevados níveis de inteligência emocional criam climas onde imperam a partilha, a confiança, níveis saudáveis de tomada de risco e uma aprendizagem proveitosa”. Pelo contrário, baixos níveis de inteligência emocional “produzem medo, ansiedade, inibição de arriscar, resistência à partilha de conhecimentos e experiência”.

Segundo Cunha e Rego (2005:140), os líderes emocionalmente inteligentes “estão mais habilitados a variar as formas comunicacionais de modo ajustado às circunstâncias, para actuar de acordo com a oportunidade, para articular uma visão e utilizar um discurso sensibilizador dos seus alvos.” De igual modo, “estão também mais capacitados para gerir as suas próprias emoções e, assim, evitar explosões emocionais e conflitos negativos na equipa.” (Cunha e Rego, 2005:140) São também mais empáticos, ou seja, “mais capazes de se «colocarem na pele» dos seus interlocutores.” (2005:140)

Wall (2007:26) considera que os líderes emocionalmente inteligentes agem do seguinte modo:

“Lideram através das relações e da influência e não através do poder estabelecido. Tiram tempo para ter a certeza de que as pessoas sabem o que é esperado delas bem como o motivo pelo qual são tão importantes (...) O seu trabalho primordial é o de dar uma visão, estabelecer objectivos desafiadores e ajudar as pessoas a alcançar esses objectivos, criando uma cultura de participação e de reconhecimento, que provém da ideia de que «estamos todos juntos».”

⁵ Arménio Rego, “Líderes Emocionalmente Inteligentes”, http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=654338, 8 de Maio

Bar-On e Parker (2000:450) afirmam:

“É claro que os grupos têm um impacto poderoso nos seus líderes. Mas um líder emocionalmente inteligente está consciente dessas influências, reconhece quando se tornam perniciosas, e têm a capacidade para as gerir de uma forma que minimize os seus danos.”

De acordo com Ahangar e Rooshan (2010:147), a inteligência emocional do líder pode contribuir para o desempenho positivo no trabalho “ao potenciar relações positivas entre as pessoas.” Mas poderá o líder trabalhar a sua inteligência emocional? Sobre esta questão, Goleman *et al* (2002:121) afirmam:

“É certo que há um elemento genético de inteligência emocional, mas a aprendizagem também tem um papel. Embora cada um tenha o seu nível de aptidões inatas, todos podem aprender e melhorar, seja qual for o seu nível de partida.”

De acordo com os mesmos autores, o segredo dos líderes emocionalmente inteligentes está na Aprendizagem Autodirigida, desenvolvida por Richard Boyatzis. Este modelo permite “desenvolver uma qualidade que já se possui, ou uma qualidade que se quer possuir, ou ambas as coisas.” (Goleman *et al*, 2002:133) A Aprendizagem Autodirigida baseia-se em cinco descobertas, “cada uma delas representando um ponto de descontinuidade.” (Goleman *et al*, 2002:133) A aprendizagem é interactiva: “Não há fases pré-programadas que se sucedam sempre na mesma ordem; há antes uma sequência em que os diferentes passos podem exigir níveis de esforço e de tempo variados.” (Goleman *et al*, 2002:133) A seguinte figura⁶ é ilustrativa:

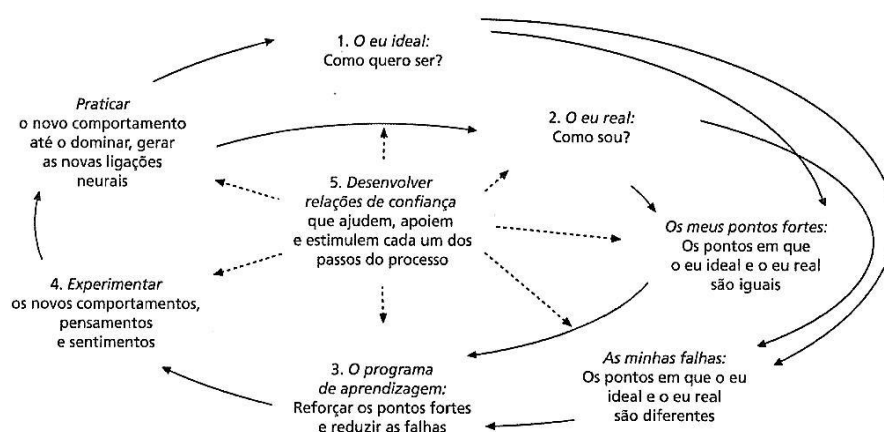


Figura 1 Esquema referente à aprendizagem autodirigida de Richard Boyatzis

⁶ Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Annie McKee, *Os Novos Líderes. A Inteligência Emocional nas Organizações*, p. 134

A primeira descoberta, o *eu ideal*, permite-nos “ver a pessoa que queremos ser.” (Goleman *et al*, 2002: 135) Assume-se como “uma imagem que tem força suficiente para despertar a esperança e entusiasmo (...) torna-se o combustível que fornece a energia necessária para continuar o esforço de mudança, mesmo nos momentos difíceis e, por vezes, frustrantes...” (Goleman *et al*, 2002:135)

A segunda descoberta, o *eu real*, “é como se olhássemos para o espelho e descobríssemos como somos na realidade - como nos comportamos, como é que os outros nos vêem, em que é que acreditamos.” (Goleman *et al*, 2002:135) Entre o *eu ideal* e o *eu real* existirão pontos fortes, facetas coerentes entre um e outro, e falhas, diferenças entre ambos. Ao tomar consciência dos pontos fortes e fracos “abrimos caminhos para as alterações a introduzir no estilo de liderança.” (Goleman *et al*, 2002:135) Contudo, para que a transformação tenha sucesso é necessário “elaborarmos um plano de melhoria das nossas capacidades, e esta é a terceira descoberta.” (2002:135) A quarta descoberta “advém da prática das novas competências sociais” (Goleman *et al*, 2002:135), experimentando os novos comportamentos, pensamentos e sentimentos até os dominar completamente. (2002:136)

A quinta descoberta “pode ter lugar em qualquer um dos vários momentos do processo” e advém da consciência de que “necessitamos dos outros para conseguirmos identificar o nosso *eu ideal* e o nosso *eu real*, para descobrirmos os pontos fortes e as falhas e para sermos capazes de experimentar e de praticar.” (Goleman *et al*, 2002:135) A quinta descoberta permite-nos desenvolver relações de confiança que apoiem a mudança e a tornem possível. (2002:136)

Ahangar e Rooshan (2010:149), consideram que “quanto mais se progride na hierarquia de uma empresa mais importante se torna ter profissionais com inteligência emocional”. Para Wall (2007:25), a inteligência emocional pode assumir-se como “o factor que separa os desempenhos excelentes dos desempenhos médios.”

3.2.1. Os quatro domínios da inteligência emocional

Goleman *et al* (2002:58) identificaram quatro⁷ domínios específicos que integram a inteligência emocional. Eles são: a autoconsciência, a autogestão, a consciência social e a gestão das relações. Estes domínios são constituídos por um conjunto de competências, na totalidade dezoito, “que não são inatas, são capacidades adquiridas”. De acordo com os autores supracitados, os domínios da inteligência emocional estão “interligados, há uma relação dinâmica entre eles.”

“Por exemplo, os líderes não conseguem gerir as suas próprias emoções se não tiverem consciência delas. E se as emoções estiverem descontroladas, a capacidade para gerir relações sai prejudicada (...) Em suma, a autoconsciência facilita a empatia e o auto-domínio; e estes dois domínios, em conjunto, permitem uma gestão eficaz das relações.” (Goleman *et al*, 2002: 49-50)

Vejamos, individualmente, cada um destes domínios, as competências que integram e como podem influenciar a liderança.

3.2.1.1. A autoconsciência

Para Goleman (1997:70), a autoconsciência significa “ter consciência tanto do nosso estado de espírito como dos nossos pensamentos a respeito desse estado de espírito.” A autoconsciência permite-nos perceber, perante determinadas situações, que «não devia sentir-me assim» (...) ou que «não devia estar a pensar nisto». (Goleman, 1997:71) O mesmo autor considera que “se não tivermos consciência das nossas emoções não seremos capazes de as gerir e também não teremos a capacidade para apreender as emoções dos outros.” (1997:71)

Mas ter consciência de um sentimento significa que vou agir para o alterar? Mayer esclarece (Mayer *apud* Goleman, 1997:71): “As duas coisas andam geralmente a par: reconhecer um estado de espírito negativo é querer ver-se livre dele.” Para Mayer (Mayer *apud* Goleman, 1997: 71-72), as pessoas podem agrupar-se em três grupos, que diferem na forma de como lidam com as suas emoções:

⁷ Anteriormente o modelo da inteligência emocional apresentava cinco domínios, contudo a integração da “motivação” no domínio da “autogestão” veio reduzir os domínios para apenas quatro. De igual forma, “a lista de competências passou de 25 para apenas 18”. (Goleman *et al*, 2002:282)

1. Pessoas Autoconscientes: São conscientes dos seus estados de espírito. A clareza com que analisam as suas próprias emoções pode sublinhar outros traços das suas personalidades: autonomia, segurança e positivismo;
2. Pessoas Imersas: Deixam-se “avassalar pelas emoções e são incapazes de escapar-lhes, como se os seus estados de espírito assumissem o comando.” São instáveis e têm pouco controlo sobre a sua vida emocional;
3. Pessoas Aceitantes: Têm consciência dos seus estados de espírito, contudo “têm também tendência para aceitar os estados de espírito tais como lhes vêm e nada fazem para modificá-los.” Nos aceitantes, existem dois ramos: “Aqueles que estão normalmente bem-dispostos e não sentem por isso necessidade de mudar, e aqueles que, apesar de verem claramente o que está a acontecer-lhes, caem frequentemente em estados negativos.” (Mayer *apud* Goleman, 1997: 71-72)

As pessoas autoconscientes “são realistas - nem demasiado críticas em relação a si próprias nem ingenuamente confiantes.” (Goleman *et al*, 2002:60) Goleman (1998: 96) considera que “as pessoas autoconscientes reconhecem a forma de como os seus sentimentos lhes afectam a si, aos outros e ao seu desempenho no trabalho”. De igual forma, as decisões tomadas estão consonantes com os seus valores:

“Alguém que possua uma elevada autoconsciência sabe onde está colocada e porquê; então, por exemplo, aceitará uma oferta de trabalho com uma remuneração mais baixa desde que a mesma não choque com os seus princípios e objectivos a longo prazo.”
(Goleman, 1998: 96)

A autoconsciência reflecte-se também na forma como o sujeito lida com as suas próprias fraquezas. Goleman (1998: 96) afirma: “As pessoas autoconscientes conhecem – e estão confortáveis a falar sobre - as suas limitações e fraquezas, e frequentemente demonstram uma sede de crítica construtiva.” Pelo contrário, com uma reduzida autoconsciência, as pessoas tendem a interpretar as críticas e os conselhos como sinais de fraqueza.

Na liderança, a autoconsciência assume particular importância. Os líderes autoconscientes estão sintonizados com os seus sinais interiores:

“Apercebem-se da forma como os sentimentos influenciam o seu próprio comportamento e o desempenho profissional. Em vez de deixarem a irritação acumular-se até explodir sob forma de comportamentos coléricos, eles detectam o

aumento de tensão, percebem qual é a causa e intervêm de modo construtivo.” (Goleman *et al*, 2002:50)

Os líderes autoconscientes “conhecem os seus valores, objectivos e sonhos. Sabem para onde vão e porquê.” (Goleman *et al*, 2002:60) Pelo contrário, os líderes não dotados de autoconsciência “têm tendência para tomar decisões que afectam valores profundos e desencadeiam turbulência interna.” Por norma, “descontrolam-se, mas não percebem que estão submergidos por impulsos emocionais.” (Goleman *et al*, 2002:50) Daí que o domínio da autoconsciência engloba três competências: a autoconsciência emocional, a avaliação e a autoconfiança. A avaliação permite ao indivíduo conhecer as suas forças e os seus limites; a autoconfiança permite-lhe ter uma boa noção do seu valor e das suas capacidades. (Goleman *et al*, 2002:59) Se a autoconsciência emocional não estiver desenvolvida, as outras duas competências estarão, à partida, comprometidas.

De igual modo, os líderes autoconscientes apresentam um “dom natural”: a intuição. (Goleman *et al*, 2002:62) Este dom “ajuda-os a perceber o sentido dos dados e a tomar decisões melhores”. (Goleman *et al*, 2002:63) Devido ao excesso de informação que diariamente confronta os líderes, muitas vezes, é necessário que estes avaliem a informação à luz de sentimentos intuitivos. Mas bastará, *per si*?

Goleman *et al* (2002:63) consideram que “a intuição tomada isoladamente pode levar as pessoas a tomar más decisões”. Contudo, caso a intuição esteja “sintonizada com a autoconsciência, proporciona aos líderes uma ligação directa á experiência de determinadas situações que foi acumulada ao longo da vida.” (Goleman *et al*, 2002:65) Goleman (1997:78) considera que a ciência nos diz que “as emoções fazem parte da racionalidade, não se opõem a ela” daí que a chave para tomar boas decisões, na vida e no trabalho, passe por “dar ouvidos aos nossos sentimentos”.

3.2.1.2. A autogestão

A autogestão deriva da “capacidade para entendermos as nossas próprias emoções e termos objectivos claros” (Goleman *et al*, 2002:65), ou seja, decorre da autoconsciência. Dito de outra forma significa que “se não conhecermos as nossas emoções, não as podemos gerir. Em vez disso, são as emoções que tomam conta de nós.” (Goleman *et al*, 2002: 65)

Goleman *et al* (2002:66) descrevem a autogestão como “uma conversa íntima consigo próprio (...) que nos impede de ficar prisioneiros das emoções.” A autogestão proporciona “a clareza mental e a concentração de energias” necessárias para que não sejamos afectados pelas emoções perturbadoras (Goleman *et al*, 2002:66). Este domínio da inteligência emocional é de extrema importância para a liderança, uma vez que “nenhum líder é capaz de gerir as emoções dos outros se não for capaz de gerir as suas próprias emoções.” (Goleman *et al*, 2002:66)

Para Goleman (1998:98) existem outras vantagens quando existem nas organizações líderes com uma boa autogestão. Em primeiro lugar, “as pessoas que controlam os seus sentimentos e impulsos estão aptas a criar um ambiente de confiança e lealdade.” De igual modo, “as pessoas que são mestres nas emoções estão aptas a lidar com as mudanças”, e muitas vezes acabam elas próprias por liderar o novo caminho. (Goleman,1998:98) A autogestão potencia também a integridade, ou seja, “a habilidade para dizer não aos impulsos negativos.” (Goleman, 1998:99) Segundo o autor, a integridade “não é apenas uma virtude pessoal, mas também um ponto forte da própria organização.” (Goleman, 1998:98)

A autogestão engloba as seguintes competências:

- Autodomínio: diz respeito à “capacidade para gerir as próprias emoções perturbadoras e os seus impulsos, canalizando-os de forma útil”; (Goleman *et al*, 2002:274)
- Transparência: diz respeito à capacidade de “ser franco com os outros sobre os seus sentimentos, crenças e acções.” Os líderes transparentes “aditem abertamente erros ou falhas e encaram de frente o comportamento pouco ético dos outros, em vez de fingirem não o ver”; (Goleman *et al*, 2002:274)

- Capacidade de adaptação: diz respeito à capacidade de “lidar com múltiplas solicitações sem perder energia ou o sentido do que é importante”. Os líderes “adaptam-se de forma flexível aos novos desafios, são ágeis perante as mutações rápidas e pensam com antecipação sobre os novos dados e realidades”; (Goleman *et al*, 2002:274)
- Capacidade de realização: permite “possuir padrões de exigência elevados que impõem a procurar permanentemente formas de melhorar.” Estes líderes “são pragmáticos, fixando metas mensuráveis, mais ambiciosas, e sabem calcular os riscos, para que os objectivos sejam ambiciosos, mas viáveis.” Procuram melhorar-se a si próprios, e aos que lhe rodeiam, e têm “a vontade de estar sempre a aprender - e a ensinar- formas melhores de fazer as coisas”; (Goleman *et al*, 2002:274)
- Capacidade de iniciativa: diz respeito á capacidade de aproveitar as oportunidades, criando-as, sem estar à espera que elas apareçam. Os líderes com capacidade de iniciativa “não hesitam em passar por cima da burocracia ou das regras sempre que seja necessário criar melhores possibilidades para o futuro”; (Goleman *et al*, 2002:274)
- Optimismo: esta capacidade permite que os líderes aguentem bem os embates, descubram as oportunidades, em vez das ameaças e dificuldades que possam encontrar. Encaram-se a si e aos outros de forma positiva, tendo uma “perspectiva de «copo meio cheio» que os leva a esperar que o futuro seja melhor.” (Goleman *et al*, 2002:275)

Goleman *et al* (2002:67) consideram que, devido ao fenómeno de contágio emocional, o estado de espírito dos líderes deixa de ser “uma questão meramente do foro privado e íntimo (...), [uma vez que] as emoções dos líderes têm consequências públicas.” Os líderes que “dão livre curso à ira, que têm tendência para o catastrofismo ou que se deixam dominar por outras emoções perturbadoras não são capazes de orientar grupos humanos para atitudes positivas, que são aquelas que dão origem ao bom trabalho.” (Goleman *et al*, 2002:67)

3.2.1.3. A consciência social

Para além da autoconsciência e da autogestão das emoções, a liderança exige consciência social, isto é, empatia. (Goleman *et al*, 2002:68) Segundo Goleman (1997:131), a empatia diz respeito “à habilidade de saber como os outros se sentem”, tendo um papel a desempenhar na nossa vida pessoal e profissional.

De acordo com Goleman (1997:137), “a empatia nasce da autoconsciência: quanto mais aberto formos às nossas próprias emoções, mais capazes seremos de ler os sentimentos dos outros.” O mesmo autor considera que a ausência de empatia faz com que o indivíduo seja “emocionalmente surdo”:

“As notas e acordes emocionais que permeiam as palavras e as acções das pessoas – o tom de voz que tanto diz ou a mudança de postura, o silêncio eloquente ou a tremura reveladora – passam-lhes completamente despercebidos.” (Goleman, 1997:131)

Deste modo, a atenção aos canais não-verbais é essencial, uma vez que é através dos mesmos que, na maior parte das vezes, expressamos as nossas emoções. O tom de voz, o gesto ou a expressão facial dão-nos poderosas pistas para influir os sentimentos dos outros, porque “raramente as emoções são traduzidas em palavras”. (Goleman, 1997:132)

“Testes com mais de sete mil pessoas realizados nos Estados Unidos e em dezoito outros países revelaram que as vantagens de saber ler sentimentos a partir de indicações não- verbais incluem ser emocionalmente ajustados, mais popular, mais expansivo e – talvez muito naturalmente – mais sensível. De um modo geral, as mulheres são melhores do que os homens neste tipo de empatia.” (Goleman, 1997:132)

Goleman (1997:144) considera que os “crimes mais repelentes”, como a violação de crianças ou a violência doméstica, têm como autores sujeitos onde “típica e tragicamente” a empatia está ausente: “ (...) todos eles são incapazes de sentir empatia. Esta incapacidade de sentir a dor das vítimas permite-lhes dizerem a si mesmos mentiras que encorajam os seus crimes.”

Num artigo intitulado “*Empathy in Leadership: Appropriate or Misplaced? An Empirical Study on a Topic that is asking for Attention*”, Holt e Marques apresentam as conclusões extraídas de uma investigação que pretendeu responder à questão levantada no título. O estudo empírico, realizado a 87 alunos de cursos universitários nas áreas dos negócios, concluiu que a empatia foi considerada a capacidade menos importante para a liderança.

Para os autores, “ainda continua a existir o paradigma de que os líderes devem ser narcisistas para que tenham sucesso (...) e, conseqüentemente, o paradigma continua a existir nas universidades, os locais onde o desenvolvimento dos futuros líderes acontece.” (Holt & Marques, 2011:104) Para Holt e Marques (2011:104), “a empatia é um aspecto fundamental na liderança do século XXI, que não pode mais ser ignorado se quisermos prevenir a continuação de desastres éticos no mundo dos negócios.” Goleman (1998:100) considera que a empatia é particularmente importante nos dias de hoje por, pelo menos, três motivos: “pelo aumento do uso de equipas, pelo ritmo acelerado da globalização e pela necessidade crescente de reter talento.”

Para além da empatia, o domínio da consciência social é ainda constituído por outras duas competências: a consciência organizacional e o espírito de serviço. A consciência organizacional diz respeito à capacidade de “captar as «ondas», as redes de decisão e as políticas que atravessam a organização” (Goleman *et al*, 2002:59), enquanto que o espírito de serviço se relaciona com a aptidão para “reconhecer e satisfazer as necessidades dos subordinados e dos clientes.” (Goleman *et al*, 2002:59)

3.2.1.4. A gestão das relações

A autoconsciência, a autogestão das emoções e a empatia confluem na última competência da inteligência emocional: a gestão das relações. Se o líder não conhecer as suas emoções e não as consegue gerir, não estará apto a lidar com as emoções dos outros:

“Gerir relações é, na prática, lidar com as emoções dos outros. Por sua vez, esta capacidade exige que os líderes tenham consciência das suas próprias emoções e se relacionem empaticamente com os subordinados (...) Quando os líderes estão sintonizados com os seus próprios valores, estão apoiados em emoções positivas e captam as emoções do grupo...” (Goleman *et al*, 2002:71-72)

A questão dos valores assume particular importância na gestão das relações. Caso as práticas do líder não estejam concordantes com os valores que o mesmo preconiza, então, o relacionamento que estabelece com os seus seguidores estará comprometido:

“Se um determinado líder se comportar de forma manipuladora ou desajustada, o radar emocional dos subordinados detecta um toque de falsidade e faz com que as pessoas não confiem nesse líder. Por isso, a arte de gerir relações começa com a autenticidade: agir de acordo com valores e sentimentos.” (Goleman *et al*, 2002: 72)

Os líderes que conseguem gerir equilibradamente a relação que estabelecem com quem os rodeia estarão aptos a desenvolver as seguintes competências:

- Liderança inspiradora: “Os líderes capazes de transmitir inspiração às pessoas conseguem entusiasamá-las em torno de missões comuns (...) Esses líderes sabem que só os valores profundos têm capacidade para levar as pessoas a empenhar-se no trabalho.” (Goleman *et al*, 2002:72) Estes líderes “são símbolo daquilo que pedem aos outros e apresentam a missão de forma convincente e inspiradora.” (Goleman *et al*, 2002:275)

- Influência: “A capacidade de influência de um líder vai desde a aptidão para encontrar os temas apelativos adequados a cada um interlocutores, até à capacidade para conquistar a adesão dos outros e constituir redes que apoiem as iniciativas.” (Goleman *et al*, 2002:276)

- Capacidade para desenvolver os outros: Os líderes “mostram interesse genuíno relativamente às pessoas que orientam e compreendem os seus objectivos, as suas forças e fraquezas.” (2002:276) Para além disso, “dão atempadamente feedback construtivo e são, por natureza, bons mentores e conselheiros.” (Goleman *et al*, 2002:276)

- Catalisador da mudança: Os líderes “são capazes de reconhecer a necessidade de mudança, desafiam o *status quo* e defendem coerentemente a nova ordem.” (Goleman *et al*, 2002:276)

- Gestão de conflitos: Os líderes “trazem os conflitos à luz do dia, reconhecem os sentimentos e as opiniões de todas as partes e, depois, canalizam a energia para um ideal comum.” (Goleman *et al*, 2002:276)

- Espírito de colaboração e equipa: Os líderes “geram uma atmosfera de colegialidade amistosa e são modelos de respeito pelos outros, de espírito de ajuda e de aptidão para a cooperação.” Para além disso, “atraem os outros para uma participação activa, entusiástica e empenhada no esforço colectivo e cimentam a identidade e o espírito do grupo.” (Goleman *et al*, 2002:276)

A capacidade de relacionamento “permite que os líderes tirem proveito da inteligência emocional.” (Goleman *et al*, 2002:73) A capacidade de relacionamento pessoal é tanto mais fundamental quanto se complexifiquem as tarefas da liderança, cada vez mais dependentes da colaboração. A seguinte afirmação é ilustrativa:

“Os grupos têm de maximizar a sua eficácia: é às relações e ao espírito de equipa que têm de recorrer. E isso significa que é necessário estabelecer relações fluentes entre as pessoas, por forma a que todos possam partilhar a informação e coordenar as acções.”
(Goleman *et al*, 2002:73)

De acordo com Goleman (1998:102), “nenhum líder é uma ilha” pelo que, em última análise, a sua principal tarefa é a de concretizar o trabalho através das pessoas.

3.3. Síntese conclusiva

Síntese 1: As emoções acompanham o Homem em cada acto e em todas as actividades nas quais ele está envolvido.

Síntese 2: As emoções conduzem-nos à acção. Guiam-nos quando temos de enfrentar situações e tarefas demasiado importantes para serem deixadas apenas a cargo do intelecto.

Síntese 3: As pessoas que intelectualmente são consideradas as mais brilhantes não são as mais bem-sucedidas, quer nos negócios quer nas suas vidas pessoais.

Síntese 4: Outrora os locais de trabalho eram vistos como espaços vazios de emoções. Agora as emoções são vistas como centrais para as experiências no trabalho e são estudadas como predictoras relevantes do desempenho.

Síntese 5: Actualmente os líderes enfrentam o desafio adicional de gerir as emoções nos locais de trabalho.

Síntese 6: Identificar bons líderes não se faz à conta de se reconhecer em certos indivíduos ideias brilhantes ou qualidades intelectuais extraordinárias.

Síntese 7: Os líderes emocionalmente inteligentes apreendem mais facilmente, mais habilmente e mais rápido do que os outros, os conflitos, as vulnerabilidades da equipa, as falhas, as oportunidades e as relações mais vantajosas.

Síntese 8: Líderes cuja inteligência emocional está desenvolvida encabeçam ambientes onde imperam a partilha e a confiança. Estão mais habilitados a variar as formas comunicacionais ajustando-as às circunstâncias, a actuar de acordo com a oportunidade e a articular uma visão e um discurso sensibilizador dos seus alvos.

Síntese 9: Os líderes autoconscientes estão sintonizados com os seus sinais interiores. Conhecem os seus valores, objectivos e sonhos. Sabem para onde vão e porquê.

Síntese 10: Líderes que não conseguem gerir as suas próprias emoções não serão capazes de orientar grupos humanos para atitudes positivas.

Síntese 11: A ausência de empatia faz com que o indivíduo seja emocionalmente surdo.

Síntese 12: A capacidade de relacionamento pessoal é tanto mais fundamental quanto se complexifiquem as tarefas da liderança, cada vez mais dependentes da colaboração.

Síntese 13: O líder deverá ser capaz de conhecer e de gerir as suas próprias emoções para que se torne sensível às emoções que o rodeiam. Só desse modo conseguirá encaminhar da melhor forma a atmosfera emocional que liga líderes e seguidores.

Síntese 14: A inteligência emocional pode ser trabalhada e desenvolvida.

Síntese 15: As características atribuídas aos líderes emocionalmente inteligentes indicam que a inteligência emocional contribui para o desempenho positivo no trabalho.

4. A liderança ressonante e dissonante no desempenho dos liderados

O presente capítulo aborda os pressupostos da liderança ressonante e da liderança dissonante, especificando os seis estilos de liderança emocional propostos por Goleman *et al* (2002). Serão apresentadas as características dos líderes visionário, conselheiro, relacional, democrático, pressionador e dirigista, fazendo referência às competências da inteligência emocional características de cada estilo, e, apresentando, também, os seus pontos fortes e fracos.

4.1. Os pressupostos da liderança ressonante e dissonante

De acordo com Goleman (2000:78), se se perguntar a qualquer homem de negócios “O que é que efectivamente os líderes fazem?” as suas respostas serão tendencialmente estas: “Os líderes definem uma estratégia; eles motivam; eles criam uma missão; eles constroem uma cultura.” De igual modo, quando a questão não é o que os líderes fazem, mas, antes, o que devem fazer, a resposta é também unânime: “O trabalho fundamental do líder é o de alcançar resultados.” (Goleman, 2000:78) Mas como fazê-lo?

De acordo com Cunha *et al* (2010:39), “apesar da mudança, há valores imutáveis, nomeadamente a necessidade sentida pelas pessoas de realizarem trabalho com significado, em ambientes organizacionais onde impere o respeito.” As organizações e os líderes devem, em primeiro lugar, fazer pessoas, mais do que equipamentos. (cf. Cunha *et al*, 2010)

Goleman *et al* (2002:40) consideram que a liderança se pode processar de duas formas: com ressonância ou com dissonância. A liderança com ressonância acontece quando o líder está sintonizado com as pessoas que lidera e segue um caminho emocional positivo. Pelo contrário, a liderança é dissonante quando o líder não está em sintonia com o sentimento dos liderados e os conduz “ao longo de uma espiral descendente, passando da frustração ao ressentimento, ao rancor e à fúria.”

O termo “ressonância” deriva da palavra latina *resonare*, que significa ressoar fazer eco, aumentar o volume da voz ou do som. De igual modo, significa “o reforçar ou prolongar um som através de reflexão, ou mais especificamente, «através de vibração sincronizada».” (Goleman *et al*, 2002:40) Assim, “o equivalente é duas pessoas estarem no mesmo comprimento de onda emocional - sentem-se na «na mesma onda». E, fiel ao significado original, a vibração sincronizada «ressoa», isto é, prolonga o tom emocional positivo.” (2002:40)

De acordo com os mesmos autores, “quando um grupo de seguidores vibra com a animação e a energia entusiástica do líder, é sinal de que há liderança com ressonância.” (2002:40) Goleman *et al* (2002:40) afirmam que “a ressonância é um dom natural dos líderes emocionalmente inteligentes”. Referem:

“ (...) Se acontece alguma coisa que deixe todas as pessoas zangadas (tal como o encerramento de uma secção) ou tristes (tal como a doença grave de um colega muito apreciado), o líder emocionalmente inteligente capta essas emoções e expressa-as para o grupo. Este tipo de ressonância reforça tanto a sintonia como o entusiasmo, porque faz com que as pessoas se sintam compreendidas e apreciadas.” (Goleman *et al*, 2002:40)

Já a palavra «dissonância» significa, no seu primitivo sentido musical, “sons ásperos, desagradáveis; tanto em termos músicas como em termos humanos, a dissonância designa a falta de harmonia.” (Goleman *et al*, 2002:41) Assim, a liderança dissonante “gera grupos onde predomina a discordância emocional, onde as pessoas se sentem permanentemente dessintonizadas.” (2002:41) A título de exemplo, “da mesma forma que o riso é um bom barómetro do grau de ressonância existente no local de trabalho, a cólera, o medo, a apatia ou mesmo o silêncio taciturno são indícios do contrário.” (2002:41)

De acordo com Goleman *et al* (2002:75), “a ressonância não provém apenas da boa disposição dos líderes ou da sua capacidade para dizer coisas acertadas. Também provém de conjuntos de actividades coordenadas que definem estilos de liderança.” Segundo os autores citados, “os melhores líderes, os mais eficientes, agem de acordo com um ou mais de seis estilos de liderança, e mudam de um para o outro conforme as circunstâncias.” (2002:75) Quatro desses estilos - o visionário, o conselheiro, o relacional e o democrático – “geram o tipo de ressonância que leva a melhorias de desempenho.” (Goleman *et al*, 2002:75) Os outros – o pressionador e o dirigista – “podem ser uteis em situações específicas, mas devem ser utilizados com cuidado.” (2002:75)

Para Goleman *et al* (2002:76), os líderes que utilizam estilos de liderança com efeitos emocionais positivos são os que conseguem melhores resultados. Ainda assim, utilizam estilos diferentes em função das necessidades, graduando a utilização de cada um deles e passando fluentemente de um para o outro.” De acordo com os mesmos autores, “os líderes que têm uma massa crítica de seis competências de liderança, ou mais, são mais eficientes do que os colegas que são destituídos dessas competências.” Do mesmo modo que os líderes de sucesso recorrem “a um conjunto diferenciado de competências de liderança.” (2002:106) Por exemplo:

“Um determinado líder apoiar-se-ia na autoconfiança, na flexibilidade, no espírito de iniciativa, no desejo de obter resultados, na empatia e numa aptidão especial para estimular os talentos das pessoas, enquanto que o poder de outro líder poderia consistir

na autoconsciência, na integridade, na capacidade de se manter calmo em situações de tensão, na consciência organizacional, na persuasão e na colaboração.” (2002:106)

Os líderes que possuem um vasto leque de aptidões de inteligência emocional “são normalmente líderes mais competentes, porque têm a flexibilidade que é necessária para lidar com as variadas situações que se coloca a quem dirige uma empresa.” (Goleman *et al*, 2002:106)

Para Goleman *et al* (2002:107), “a liderança comanda o desempenho em todo o tipo de organizações.” Segundo os mesmos autores, as organizações dirigidas por líderes excepcionais “têm melhores resultados em todos os indicadores do clima organizacional, desde a clareza na comunicação até ao facto de as pessoas sentirem flexibilidade e liberdade para introduzirem inovações nas formas de trabalhar.” (2002:107)

Os melhores líderes encorajam os trabalhadores a sentir-se donos do seu próprio trabalho e responsáveis por ele, estabelecendo elevados padrões de desempenho e mobilizando os seus seguidores para o cumprimento de metas exigentes. (cf. Goleman *et al*, 2002) Estes líderes criam um clima no qual as pessoas sentem energia, têm a noção das prioridades, sentem orgulho do seu trabalho, gostam do que estão a fazer – e ficam na empresa. (cf. Goleman *et al*, 2002)

De acordo com aos autores supracitados, os melhores resultados advém de líderes que recorrem a pelo menos quatro estilos de liderança com ressonância, utilizando-os conforme necessário. Do mesmo modo, que por detrás dos piores resultados estão líderes que utilizam apenas um ou dois estilos de liderança, normalmente lideranças de tipo dissonante. (Goleman *et al*, 2002:107) Veremos individualmente cada um dos estilos que integram a liderança ressonante e a liderança dissonante.

4.2. Os estilos de liderança ressonantes

4.2.1.O estilo visionário

De acordo com Goleman *et al* (2002:79), os líderes visionários “dizem para onde é que o grupo deve ir, mas não explicam como é que se chega lá - deixam às pessoas liberdade para inovar, para experimentar, para assumir riscos calculados.” Assim, “se tiverem uma visão global e souberem a forma como nela se inserem, as pessoas ficam com ideias claras: entendem o que se espera delas”, demonstrando “orgulho” por pertencer à organização uma vez que “estão a trabalhar para objectivos que todos partilham.”

Os líderes visionários geram ressonância porque canalizam as pessoas para visões e sonhos partilhados. (cf. Goleman *et al*, 2002) Goleman *et al* (2002:79) referem que os líderes visionários obtêm outra vantagem: “conseguem reter os empregados com mais valor.” Na medida em que “as pessoas vibram com os valores, objectivos e missão da companhia, esta torna-se o seu empregador favorito.” (Goleman *et al*, 2002:79)

De igual modo, “os líderes visionários ajudam as pessoas a ver como é que o seu trabalho se insere num quadro global, transmitindo-lhes a ideia de que o que estão a fazer é importante e as razões dessa importância.” (Goleman *et al*, 2002:79) Demonstam às pessoas comuns como que é elas devem fazer o trabalho de pessoas excepcionais. (cf. Cunha *et al*, 2010)

De acordo com os autores supracitados, de entre os seis estilos de liderança, o estilo visionário é o mais eficaz, porque resulta num trabalho inspirado. (cf. Goleman *et al*, 2002) “Ao lembrarem continuamente às pessoas qual é o objectivo mais vasto do seu trabalho, os líderes visionários dão mais significado a tarefas do dia-a-dia que, de outra forma, seriam sentidas apenas como prosaicas e comezinhas.” (Goleman *et al*, 2002:80)

Pode-se considerar que “inspirar as acções dos outros é, evidentemente, a característica da inteligência emocional mais importante que sustenta o estilo visionário.” (Goleman *et al*, 2002:80) Os líderes visionários “exprimem objectivos que são verdadeiros para eles próprios e que estão sintonizados com os valores partilhados pelos subordinados”, e como “acreditam genuinamente nessa visão conseguem dirigir as pessoas com mão firme.” (Goleman *et al*, 2002:80) Assim, a credibilidade dos líderes visionários está patente na sua

transparência: eles acreditam sinceramente nas suas próprias visões. (Goleman *et al*, 2002:81)

Para além da sua capacidade de inspirar e da sua transparência, a empatia é a mais importante das competências emocionais presentes neste estilo. “A capacidade de captar os sentimentos dos outros e para perceber as suas perspectivas torna o líder capaz de exprimir visões que sejam efectivamente inspiradoras.” (Goleman *et al*, 2002:81) Pelo contrário, “os líderes que não conseguem «ler» o que se passa com os outros não são capazes de os inspirar.” (2002:81)

Devido às suas vantagens, o estilo visionário “pode aplicar-se a muitas situações da vida das empresas.” (Goleman *et al*, 2002:81) Contudo, “é particularmente eficaz quando a organização está sem norte – quando se torna necessário uma reviravolta ou é urgente renovar a visão.” (2002:81) Mas será o estilo visionário apropriado a todas as situações de liderança? Os autores esclarecem:

“ (...) Não deve ser aplicado por um líder que esteja a trabalhar com uma equipa de colegas ou de especialistas com mais experiência do que ele próprio - ao expor visões globais, poderia parecer aos olhos dos outros como uma pessoa pomposa ou desligada do trabalho concreto. (...) Outra limitação: se, ao tentar ser visionário, o líder se tornar opressivo, o espírito igualitário da gestão de equipas pode sair prejudicado.” (2002:81)

A par destas limitações, os autores consideram que “todos os líderes fariam bem em recorrer ao estilo visionário, sempre que possível. Pode não ser garantia de sucesso em todas as situações do dia-a-dia, mas ajuda a integrá-las numa perspectiva mais vasta” (2002:81)

4.2.2.O estilo conselheiro

Goleman *et al* (2002:82) referem que “embora esteja muito difundida a opinião de que os líderes têm de ser bons conselheiros, este é um estilo que não é muito praticado.” De igual forma, “nesta época de grandes tensões e de pressão pela obtenção de resultados, os líderes dizem que não dispõem de tempo necessário. Mas, ao ignorarem este estilo de liderança, estão a perder um instrumento poderoso.” (2002:82)

Os líderes conselheiros transmitem a ideia de que estão “genuinamente interessados nas pessoas, em vez de as considerarem como meros instrumentos de trabalho.” (Goleman *et al*, 2002:82) E apesar de as suas actividades se centrarem no desenvolvimento pessoal em vez de darem prioridade aos resultados imediatos, “este estilo de liderança faz prever reacções emocionais muito positivas e apreciável melhoria de resultados.” (2002:82) Ao reservarem tempo para conversas pessoais, “os líderes conselheiros criam confiança e bom relacionamento.” (Goleman *et al*, 2002:82) Os líderes conselheiros “criam relações continuadas que levam os empregados a escutarem com espírito aberto os comentários sobre o seu trabalho, entendendo esses comentários e observações como favoráveis às suas próprias aspirações e não como mera expressão dos interesses do patrão.” (Goleman *et al*, 2002:83)

Os líderes conselheiros “ajudam as pessoas a identificar os seus pontos fortes e fracos, ligando-os às suas aspirações pessoais e profissionais.” (Goleman *et al*, 2002:83) De igual forma, “encorajam os empregados a estabelecer objectivos de desenvolvimento de longo prazo e ajudam-nos a conceber planos para atingir esses objectivos, não deixando de ser explícitos em relação às responsabilidades próprias de cada um.” (Goleman *et al*, 2002:83) Assim, mantêm a motivação, através do conhecimento pessoal profundo que detêm dos seus liderados.

Os líderes conselheiros delegam poderes “dando aos empregados desafios que «puxem por eles», em vez de lhes transmitirem meras instruções sobre como desempenhar tarefas rotineiras.” Além disso, “os líderes conselheiros toleram insucessos de curto prazo, pois compreendem que estes podem reforçar o desejo que os empregados têm de realizar os seus sonhos.” (Goleman *et al*, 2002:83)

De acordo com os autores citados, “os efeitos positivos do estilo conselheiro provêm, em grande parte, da empatia e da relação que o líder estabelece com os empregados.” (2002:85) Assim, “os bons conselheiros mostram que acreditam nas potencialidades das pessoas e esperam que elas dêem o seu melhor.” (2002:85) A mensagem é a seguinte: “Acredito nas suas capacidades, invisto em si, espero que dê o seu melhor.” (2002:85)

Tal como acontece com o estilo visionário, também o estilo de liderança conselheiro não se adequará a todas as situações: “o estilo conselheiro dá melhores resultados com os empregados que têm espírito de iniciativa e aspiram ao desenvolvimento profissional.” (Goleman *et al*, 2002:83) O líder conselheiro falha “quando os empregados têm falta de motivação ou quando exigem demasiada orientação profissional.” (2002:83)

Contudo, quando bem realizado, o estilo conselheiro “estimula as capacidades dos empregados e contribui para o reforço da autoconfiança, tornando-os mais autónomos e mais eficientes.” (Goleman *et al*, 2002:84) O seu foco não está nos lucros contabilístico, mas, ao relacionar os desejos das pessoas com os objectivos da organização, “acaba por os conseguir de forma indirecta e algo surpreendente”. (2002:85)

4.2.3 O estilo relacional

Goleman *et al* (2002:86) consideram que o estilo relacional, “embora não melhore de forma directa o desempenho, tem efeitos surpreendentemente positivos sobre o clima relacional do grupo, só sendo superado nos efeitos estimulantes pelo estilo visionário e conselheiro.” O traço distintivo do líder relacional é “a partilha de emoções” (Goleman *et al*, 2002:86). “Os líderes deste tipo dão valor às pessoas e aos sentimentos - colocam menos ênfase nas tarefas e nos objectivos e mais nas necessidades emocionais dos empregados.” Assim, “esforçam-se por manter as pessoas felizes, por criar harmonia e por gerar ressonância na equipa...” (Goleman *et al*, 2002:86)

Para os autores referidos, “ao tratar os empregados como pessoas - por exemplo, dando-lhes apoio emocional em fases difíceis da vida pessoal – os líderes relacionais geram grandes laços de fidelidade e de relacionamento.” (Goleman *et al*, 2002:86) Este estilo “é especialmente recomendado quando é necessário aumentar a harmonia no seio do grupo, levantar o moral, melhorar a comunicação ou restaurar elos de confiança na organização que se tenham quebrado.” (Goleman *et al*, 2002:86)

Os líderes relacionais “estão principalmente interessados em promover a harmonia e estimular interacções amigáveis, acarinhando relações pessoais que adensam a malha de ligações que mantêm com as pessoas que dirigem.” (Goleman *et al*, 2002:87) Por este motivo, “dão valor aos períodos de menor pressão de trabalho, pois têm, então, tempo para construir o capital emocional a que irão recorrer quando regressarem períodos de maior tensão.” (2002:87)

Por, acima de tudo, centrarem a atenção nas necessidades emocionais dos seus seguidores, o líder emocional é caracterizado pela sua empatia: “Graças à empatia do líder, o estilo relacional levanta o moral, estimula a boa disposição dos empregados, mesmo quando estes se sentem atolados em tarefas triviais ou repetitivas.” (Goleman *et al*, 2002:88)

Contudo, quando os líderes se apoiam exclusivamente neste estilo, os seus efeitos poderão tornar-se adversos. Goleman *et al* (2002:87) sublinham:

“Os líderes que abusam do estilo relacional não prestam suficiente atenção à necessidade de dar orientação correctiva que possa ajudar os empregados a melhorar. Esses líderes têm tendência para se querer dar bem com as pessoas a todo custo, por vezes, à custa das tarefas urgentes (...) Na ânsia de que gostem deles, estes líderes evitam conflitos e acabam por desorientar o grupo, levando-o ao insucesso.”

De igual forma, a demasiada concentração nas apreciações e nos elogios “pode levar a que não sejam corrigidos os maus desempenhos; e os empregados interpretam isso como tolerância à mediocridade.” (Goleman *et al*, 2002:88) Como os líderes relacionais “raramente dão conselhos construtivos sobre as formas concretas de melhorar o desempenho, os empregados ficam entregues a si próprios no que diz respeito a descobrir como podem fazer melhor.” (Goleman *et al*, 2002:88)

Devido a estas fragilidades, Goleman *et al* (2002:88) consideram que “talvez seja esta a razão pela qual os líderes relacionais (...) aplicam este estilo em conjunção com a abordagem visionária.” Ou seja:

“Os líderes visionários determinam a missão, fixam os padrões de execução e os objectivos e dizem às pessoas se a forma como estão a trabalhar está ou não a contribuir para os objectivos do grupo. Se esta abordagem for conjugada com o estilo afectivo do líder relacional, obtém-se uma combinação muito poderosa.” (Goleman *et al*, 2002:88)

4.2.4. O estilo democrático

De acordo com Goleman *et al* (2002:91), “o estilo democrático assenta em três competências da inteligência emocional: o espírito de equipa e de colaboração, a gestão de conflitos e a influência.” O líder democrático “recorre aos contactos de pessoa a pessoa e às reuniões onde escuta as preocupações dos empregados e das partes interessadas para lhes levantar o moral.” (2002:89)

Os líderes democráticos “transmitem o sentimento de que desejam realmente conhecer as ideias e preocupações dos empregados - e de que têm disponibilidade para o fazer.” (Goleman *et al*, 2002:91) Para além disso, “são verdadeiros colaboradores, trabalhando com espírito de equipa e não como chefes que dão ordens a partir do topo.” (2002:91)

Ao darem tempo de escuta e participação aos seus seguidores, os líderes democráticos permitem que as partes interessadas cheguem elas próprias às conclusões inevitáveis, evitando reacções desagradáveis. Apoiam-se “nos sentimentos de confiança e respeito das partes interessadas para obter a adesão e o seu empenho.” (Goleman *et al*, 2002:89)

Goleman *et al* (2002:90) consideram que o estilo democrático “funciona melhor quando o líder não está seguro sobre o caminho a seguir e precisa das ideias dos empregados competentes...” Contudo, “mesmo para os líderes que tenham uma visão bem definida, o estilo democrático ajuda a fazer vir ao de cima ideias sobre como executar essa visão ou leva a que apareçam novas ideias.” (Goleman *et al*, 2002:90) Mas, para que as constantes reuniões promovidas pelos líderes democráticos sejam úteis, “o líder tem de estar aberto a tudo – às más notícias como às boas.” (Goleman *et al*, 2002:90)

Contudo, se o líder abusar desta abordagem “arrisca-se a ter reuniões infundáveis e exasperantes, durante as quais as ideias se repetem, os consensos não se formam e o único resultado é a marcação de mais uma reunião.” (Goleman *et al*, 2002:90) Do mesmo modo que se continuamente adiarem decisões à espera de consensos, estes líderes “arriscam-se a indecisões permanentes”. (Goleman *et al*, 2002:90) Se o uso deste estilo for levado ao extremo o custo pode ser elevado: “confusão e falta de orientação, levando a adiamentos e conflitos crescentes.” (Goleman *et al*, 2002:90)

De igual modo, se o líder democrático “procurar obter conselhos de empregados pouco informados ou incompetentes” o resultado será um “desastre”. (Goleman *et al*, 2002:91) Este estilo também não será o ideal em períodos de crise, nomeadamente quando acontecimentos urgentes exigem decisões rápidas.” (Goleman *et al*, 2002:91)

De acordo com Goleman *et al* (2002:91), os estilos visionário, conselheiro, relacional e democrático “geram sempre ressonância”, apresentando todos resultados favoráveis no clima da organização.

4.3. Os estilos de liderança dissonantes

4.3.1. O estilo pressionador

O estilo pressionador é representado por líderes “que esperam excelência dos outros e exemplificam-na eles próprios.” (Goleman *et al*, 2002:93) É um estilo que “pode ter muito êxito, especialmente em áreas técnicas, com profissionais altamente especializados (...) ou com uma força de vendas muito agressiva.” (Goleman *et al*, 2002:93) Nestas situações, “pressionar, marcar o ritmo, esperar sempre mais, pode fazer sentido, particularmente nas fases iniciais do ciclo de vida da empresa, quando o crescimento é da máxima importância.” (2002:94)

O líder pressionador “dá o exemplo e apresenta elevados níveis de desempenho. Vive obcecadamente a ideia de fazer as coisas melhor e mais depressa, e quer que os outros façam o mesmo.” (Goleman *et al*, 2002:94) Por este motivo, este líder “detecta rapidamente os empregados que têm desempenhos fracos, pede-lhes que melhorem e, se estes não correspondem, é o próprio líder que intervém para salvar a situação.” (2002:94)

De acordo com Goleman *et al* (2002:96), a característica da inteligência emocional que está na base deste estilo de liderança “consiste na capacidade para obter resultados através da busca contínua de formas de melhorar o desempenho - em conjugação com uma grande capacidade de iniciativa para agarrar as oportunidades.” A sua aptidão para gerar resultados faz com que os líderes pressionadores “procurem sempre aprender novas abordagens que melhorem o seu desempenho e o dos seus subordinados.” (2002:96)

Os líderes pressionadores “não são estimulados por recompensas externas tais como dinheiro ou títulos, mas antes por uma forte propensão para procurar atingir os elevados níveis de excelência que se impõem a si próprios.” (Goleman *et al*, 2002:96) Este estilo é também pautado por uma elevada capacidade de iniciativa, que se traduz numa “aptidão para estar sempre pronto a aproveitar ou a descobrir oportunidades para fazer melhor.” (Goleman *et al*, 2002:96)

Em contrapartida, apresentam baixos níveis de empatia (o foco está nos objetivos e não nas pessoas) e de autoconsciência (frequentemente não se apercebem das suas próprias falhas). Apresentam ainda uma reduzida capacidade para comunicar de forma afectiva, que

se manifesta, sobretudo, na reduzida sensibilidade para dar orientações adequadas na altura apropriada. Ainda assim, “a falha mais patente é a ausência de autogestão das emoções, que se manifesta sob a forma de controlo ao pormenor e de impaciência...” (Goleman *et al*, 2002:96)

O estilo pressionador pode proporcionar bons resultados quando “os membros do grupo são muito competentes e motivados e não necessitam de muita orientação...” (Goleman *et al*, 2002:94) “Com equipas talentosas, os líderes pressionadores fazem o trabalho a tempo; muitas vezes, acabam-nos antes do previsto.” Contudo, se esta forma de liderança for mal executada ou aplicada em excesso “pode fazer com que os empregados se sintam pressionados para além das suas possibilidades pelas exigências constantes dos líderes.” (Goleman *et al*, 2002:94)

De uma forma geral, os líderes pressionadores consideram “que as pessoas «sabem o que é preciso fazer»”, pelo que os subordinados “quase têm que adivinhar o que é o que o líder quer.” (Goleman *et al*, 2002:94) Assim, podem desmotivar os colaboradores, “porque sentem que os líderes estão a «puxar» demasiado por elas”, ou pior ainda, “porque sentem que o líder não confia que elas façam o trabalho da maneira que ele quer.” (2002:94) De igual forma, “é frequente os líderes estarem tão centrados nos objectivos que dão a impressão de não se preocuparem com as pessoas de quem dependem para atingir esses objectivos.” (2002:94) E quando estas fragilidades se revelam, “o resultado é dissonância.” (2002:94)

Por estes motivos, os autores citados consideram que “muitas vezes, o estilo pressionador envenena o clima de trabalho – especialmente por causa dos custos emocionais que tendem a ocorrer quando o líder se apoia exageradamente neste estilo.” (Goleman *et al*, 2002:94) O dilema é o seguinte: “quanto maior é a pressão para que as pessoas atinjam os objectivos maior é a ansiedade que essa pressão provoca.” (2002:94-95) Embora os líderes deste tipo consigam muitas vezes que as pessoas se submetam aos objectivos, daí resultando melhorias temporárias nos resultados, não obtêm elevados desempenhos de forma sustentada.” (cf. Goleman *et al*, 2002)

O que é então necessário para se ser um líder pressionador com sucesso? Goleman *et al* (2002) consideram: “O estilo pressionador pode funcionar bem em conjunção com outros

estilos de liderança, por exemplo, com o entusiasmo do estilo visionário ou com o espírito de equipa do estilo relacional.” (Goleman *et al*, 2002:97) Quando o líder se substitui às pessoas quando elas falham, não delega funções porque receia que os outros sejam menos capazes e está sempre pronto a criticar desempenhos fracos e nunca se lembra de elogiar o trabalho bem feito, apresenta “não só falta de visão como, também, falta de capacidade para gerar ressonância.” (2002:97)

4.3.2. O estilo dirigista

O estilo dirigista, também denominado de estilo coercivo, tem como principal lema «Façam assim porque eu digo». (Goleman *et al*, 2002:98) Os líderes deste tipo “ exigem obediência imediata às ordens, mas não se dão ao incómodo de explicar as razões. Se os subordinados não obedecerem às ordens sem fazer perguntas, esses líderes recorrem às ameaças.” (2002:98)

Ao invés de delegarem autoridade, os líderes dirigistas procuram manter controlo rígido sobre as situações para as dirigir em pormenor. “Por isso, ou não dão feedback às pessoas ou só referem o que fizeram mal, nunca o que fizeram bem.” (Goleman *et al*, 2002:98) Por estes motivos, o estilo dirigista “é o que se revela menos eficaz num maior número de situações.” (2002:99)

Goleman *et al* (2002:99) consideram que “por quase nunca elogiar e estar sempre a criticar os empregados, os líderes dirigistas desgastam a boa disposição das pessoas, retiram-lhes o orgulho e a satisfação no trabalho...” Assim, destroem “um dos instrumentos de que os líderes mais necessitam: a aptidão das pessoas para sentirem que contribuem para uma missão grandiosa partilhada por todos.” (2002:99) Os líderes intimidantes “contaminam o estado de espírito de todos e, em consequência, a qualidade geral do clima emocional na organização entra em queda.” (2002:99) Como consequência, “as pessoas acabam por não se sentir empenhadas no trabalho, sentem-se mesmo afastadas e desinteressadas: «Porque é que eu estou a preocupar-me com isto?»” (2002:99)

Goleman *et al* (2002) referem que “apesar dos muitos efeitos negativos, o estilo dirigista tem um papel importante no leque de instrumentos dos líderes emocionalmente inteligentes, desde que seja utilizado judiciosamente.” (2002:100) Em situações de crise, “como quando é necessário dar a volta à situação (...) para acabar rapidamente com

práticas incorrectas ou para chocar as pessoas a fim de que se virem para novas formas de trabalho” (2002:100), os líderes dirigistas “podem revelar-se muito úteis para sobreviver ao tumulto.” (2002:100) Além disso, “quando tudo mais falha, este estilo dá, por vezes, bons resultados para lidar com empregados difíceis.” (2002:100)

Para que a aplicação do estilo dirigista seja eficaz, o líder deve ter desenvolvidas as seguintes competências da inteligência emocional: influência, capacidade de realização e iniciativa. (Goleman *et al*, 2002:101) De igual forma, a autoconsciência, a autogestão emocional e a empatia. A capacidade de realização “significa que os líderes dão instruções enérgicas para conseguirem melhores resultados.” (2002:101) Já a capacidade de iniciativa “consiste não só na capacidade para aproveitar as oportunidades, como também na utilização de um tom de «comando» sem hesitações, dando ordens no momento, em vez de parar para pensar no que se há-de fazer.” (2002:101) Para além disso, estes líderes “vão à frente dos acontecimentos, dando passos para que as coisas sejam realizadas, em vez de se deixarem empurrar pelas situações.” (2002:101)

O autodomínio emocional “talvez seja a característica mais importante para que o estilo dirigista possa ser aplicado com êxito.” (Goleman *et al*, 2002:101) Com esta característica o líder consegue manter o controlo sobre a sua fúria ou a sua impaciência, utilizando-as habilidosamente para obter a atenção imediata dos outros, mobilizando-os para agirem. (2002:101-102) Assim, a aplicação correcta do estilo dirigista exige que o líder «se zangue com a pessoa certa, de maneira certa, no momento certo e pela razão certa» ... (Aristóteles *apud* Goleman *et al*, 2002:102)

Em suma, “se o líder souber distinguir as situações que pedem atitudes mais enérgicas - e souber quando as abandonar – o estilo coercivo pode ter efeitos estimulantes.” (Goleman *et al*, 2002:102) Caso contrário, “se a única ferramenta que o líder sabe utilizar é a serra eléctrica, é natural que acabe por desarticular e destruir a empresa.” (2002:102)

4.4. Síntese conclusiva

Síntese 1: O principal propósito da liderança é o de alcançar resultados através das pessoas. A questão deixa de ser “o que é o líder faz?” ou “o que líder que deve fazer?” para passar a ser “como deve o líder fazer?”.

Síntese 2: A liderança com ressonância acontece quando o líder está sintonizado com as pessoas que lidera e segue um caminho emocional positivo. A liderança é dissonante quando o líder não está em sintonia com o sentimento dos seus seguidores, conduzindo-os à frustração, ao ressentimento, ao rancor e à fúria.

Síntese 3: A ressonância assume-se como um dom natural dos líderes com inteligência emocional.

Síntese 4: Os líderes que alcançam os melhores resultados actuam conforme seis diferentes estilos de liderança, que adequam às situações: os estilos visionário, conselheiro, relacional, democrático, pressionador e dirigista.

Síntese 3: Os estilos visionário, conselheiro, relacional e democrático geram o tipo de ressonância que leva a melhorias de desempenho, os estilos pressionador e dirigista podem ser úteis em situações específicas, mas a sua utilização deve ser bastante cautelosa.

Síntese 4: Os líderes visionários geram ressonância porque canalizam as pessoas para visões e sonhos partilhados, alcançando resultados que derivam de um “trabalho inspirado”.

Síntese 5: O estilo conselheiro integra líderes que centram as suas actividades no desenvolvimento pessoal dos seus seguidores em vez de darem prioridade aos resultados imediatos.

Síntese 6: O estilo relacional integra líderes que dão valor às pessoas e aos seus sentimentos, colocando maior ênfase nas necessidades emocionais dos seus seguidores e menos nas tarefas e nos objectivos.

Síntese 7: O estilo democrático integra líderes que recorrem aos contactos de pessoa a pessoa e a reuniões em busca de consensos sobre as decisões a tomar.

Síntese 8: O estilo pressionador é representado por líderes que esperam a excelência dos outros e exemplificam-na eles próprios. Vivem obcecadamente a ideia de fazer melhor e mais depressa e não exigem menos das pessoas que lideram.

Síntese 9: O estilo dirigista é retratado por líderes que exigem obediência imediata às ordens, sem explicar as suas razões.

Síntese 10: Quanto mais estilos o líder conseguir utilizar, melhores resultados alcançará.

Síntese 11: A inteligência emocional dos líderes assume um papel preponderante ao proporcionar a flexibilidade que é necessária para lidar com as várias situações que se colocam ao líder.

Síntese 12: Como saber qual é o estilo de liderança que se deve aplicar? Observar as pessoas e apanhar as «pistas» parece ser fundamental. O líder não deverá limitar-se a um processo mecânico de fazer coincidir os estilos com as situações típicas a que esses estilos se aplicam.

Síntese 13: Liderar com ressonância não significa recorrer somente aos estilos visionário, conselheiro, democrático e relacional, mas também aos estilos pressionador e dirigista, quando necessário.

5. A pesquisa empírica

5.1. O método e a técnica de investigação

Esta investigação tem por base a utilização do método quantitativo. De acordo com Maxwell (2005: 23), as pesquisas quantitativas “tendem a estar interessadas em *se e em que medida* uma variação em *x* causa uma variação em *y*.” Pelo contrário, as pesquisas qualitativas “tendem a perguntar como *x* tem um papel em *y*, qual o *processo* que liga *x* e *y*.” (2005:23) Recorde-se a questão de partida formulada:

O estilo de liderança ao qual os liderados estão sujeitos condiciona a sua satisfação com o seu próprio desempenho?

A questão formulada visa verificar *se e em que medida* a variação entre os estilos de liderança ressonantes e dissonantes causam uma variação na satisfação dos liderados com o seu próprio desempenho.

De acordo com Maxwell (cf. Maxwell, 2005), nas abordagens quantitativas predominam as *questões de variância*, enquanto que nas abordagens qualitativas predominam as *questões de processo*. As questões de variância “estão focadas nas diferenças e nas correlações; perguntam *se, quanto, em que medida, existe alguma relação?*” (2005:74) Já as *questões de processo* estão focadas “em *como* as coisas acontecem, em vez de perguntarem *se* existe alguma relação particular entre as variáveis.” (2005:74) As considerações do autor confirmam, mais uma vez, a pertinência do método quantitativo nesta investigação, assumindo-se a questão formulada como uma questão de variância, ao perguntar *se* (e não *como*) o estilo de liderança condiciona a satisfação dos liderados com o seu próprio desempenho.

Relativamente à técnica de recolha de dados utilizada nesta investigação, procedeu-se à aplicação do inquérito por questionário. Para Ghigliione e Matalon (1993: 2), “realizar um inquérito é interrogar um determinado número de indivíduos tendo em vista uma generalização.” O inquérito consiste em “suscitar um conjunto de discursos individuais, em interpretá-los e generalizá-los.” (1993:2) Deste modo, “o investigador intervém colocando questões, mas sem a intenção explícita de modificar a situação na qual actua enquanto inquiridor.” (1993:8)

De acordo com os autores supracitados, o inquérito “aparece como o substituto de uma observação muito difícil ou impossível.” (1993:15) O investigador deve recorrer ao inquérito “para compreender fenómenos como as atitudes, as opiniões, as preferências, as representações, etc., que só são acessíveis de uma forma prática pela linguagem, e que só raramente se exprimem de forma espontânea.” (1993:15) De facto, nalguns casos observar um comportamento pode não ser suficiente, é, também, preciso “saber como é que o indivíduo o explica, que significado tem para ele, o que não poderemos saber se ele não o explicitar.” (1993:15)

Ghiglione e Matalon (1993:117) referem que os questionários podem ser reduzidos a um pequeno número de propósitos: estimar grandezas absolutas, estimar grandezas relativas, descrever uma população ou sub-população e verificar hipóteses sob a forma de relações entre duas ou mais variáveis. No que diz respeito à presente investigação, considero que a opção pelo questionário responde ao último propósito referido pelos autores: a verificação de hipóteses que têm adjacentes relações entre duas variáveis (estilo de liderança e satisfação com o desempenho). Recorde-se as hipóteses formuladas:

H1: Liderados sujeitos a estilos de liderança ressonantes estão mais satisfeitos com o seu desempenho do que os liderados sujeitos a estilos de liderança dissonantes.

H2: Liderados sujeitos a estilos de liderança ressonantes estão mais satisfeitos com o contributo dos seus líderes para o seu desempenho do que os liderados sujeitos a estilos de liderança dissonantes.

De acordo com Quivy (1992: 189), a opção pelo inquérito é justificada quando se pretende “conhecer uma população enquanto tal: as suas condições e modos de vida, os seus comportamentos, os seus valores e as suas opiniões.” De igual modo, é especialmente adequado para “a análise de um fenómeno social que se julga poder apreender melhor a partir de informações relativas aos indivíduos da população em questão.” (1992:189) É também pertinente nos “casos em que é necessário interrogar um grande número de pessoas e em que se levanta um problema de representatividade.” (1992:189)

Na presente investigação, a aplicação do inquérito por questionário possibilitou o conhecimento da opinião dos liderados relativamente aos seus líderes (identificando-lhes determinadas características, comportamentos e valores afectos a estilos de liderança

ressonantes ou dissonantes). De igual modo, possibilitou o conhecimento da opinião dos indivíduos sobre o seu desempenho, revelando a sua insatisfação/ satisfação.

5.2. A constituição da amostra

Definido o método e a técnica de recolha de dados mais adequados aos propósitos da investigação, colocou-se a seguinte questão: quem inquirir? Relativamente à amostra, esta investigação tem por base uma amostra não-probabilística, na medida em que “certos indivíduos tiveram mais hipóteses do que outros de serem escolhidos.” (Ghiglione e Matalon, 1993:32) Este tipo de amostragem é utilizado para os casos em que, por não existir uma listagem com todos os elementos integrantes do universo, a probabilidade de os elementos virem a constituir a amostra não é conhecida, ou é igual a zero. Dentro das amostras não probabilísticas, esta investigação tem por base a amostragem por conveniência, uma vez que o critério de escolha dos inquiridos se relacionou com a sua presença nos locais de aplicação dos questionários e com a sua disponibilidade para responder.

No que diz respeito à dimensão da amostra será constituída por 100 indivíduos. Uma vez que estamos perante um universo infinito (assim denominado porque o número de elementos excede os 10.000), a fórmula básica⁸, para o cálculo do tamanho de amostras para populações infinitas é a seguinte:

$$n = \frac{o^2 p \cdot q}{e^2}$$

n = Tamanho da Amostra

o^2 = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvio padrão

p = Percentagem com a qual o fenómeno se verifica

q = Percentagem complementar ($100 - p$)

e = Erro máximo permitido

⁸António C. Gil, *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, p. 100

Com uma amostra de 100 pessoas, a fórmula assume os seguintes valores:

$$n = \frac{2^2 \times 50 \times 50}{10^2} = 100$$

O que significa que:

- Foi aceite um nível de confiança de 95%, correspondente a dois desvios padrão (2^2);
- De acordo com Gil, quando a percentagem com a qual o fenómeno se verifica é desconhecida, deve-se adoptar o valor máximo de p que é 50; (1991:101)
- Deste modo, a percentagem complementar surge do seguinte modo: $q = 100 - 50 = 50$;
- Foi adoptado um erro máximo permitido de 10%. De acordo com Gil, o erro é expresso em termos percentuais, sendo que “nas pesquisas sociais se trabalha usualmente com uma estimativa de erro entre os 3% e os 5%.” (1991:99)

Apesar de ser tido em conta o facto de nas pesquisas a partir de amostras os resultados extraídos não serem rigorosamente exactos em relação ao universo, diminuindo esse erro na proporção em que se aumenta o tamanho da amostra, não se mostrou exequível adoptar estimativas de erro entre os 3% e os 5%, uma vez que aumentaria exponencialmente o tamanho da amostra a inquirir, o que se revelava incomportável tendo em conta as limitações custo/tempo. Tal como Ghiglione e Matalon (1993: 64-65) afirmam:

“Colocar o problema da representatividade por si só, e querer a qualquer preço uma amostra representativa, é impor uma condição difícil de satisfazer e, muitas vezes, inútil. É necessário substituir a noção do global de representatividade por uma noção mais ampla, a da adequação da amostra aos objectivos estabelecidos...”

Relativamente às especificidades da amostra, o inquérito destinou-se a trabalhadores por conta de outrem, cujas funções fossem chefiadas por outras pessoas. Estiveram, portanto, excluídos trabalhadores independentes, chefes e dirigentes. De igual modo, foram excluídos indivíduos que possuíssem com o seu chefe algum laço familiar, por considerar que essa particularidade poderia afectar a isenção e veracidade das respostas, tendo em conta o teor das questões formuladas. Estas indicações foram facultadas na primeira página do questionário, denominada sob a forma de “Instruções”, sendo destacadas a negrito os requisitos e os critérios de exclusão na constituição dos inquiridos. (Ver anexo A)

Não foram considerados quaisquer constrangimentos em termos de género, idade ou habilitações, uma vez que se pretendeu que a amostra fosse a mais diversificada possível. Para tal, houve o cuidado de a linguagem utilizada no questionário ser acessível e perceptível tendo em conta a heterogeneidade dos indivíduos participantes do estudo.

5.3. Apresentação e descrição do inquérito aplicado

De acordo com Ghiglione e Matalon (1993: 121), um questionário é “ um instrumento rigorosamente estandardizado, tanto no texto das questões como na sua ordem.”

O questionário aplicado (Ver anexo A) é formado por nove questões de opinião, no que se refere ao seu conteúdo, de carácter fechado, no que se refere à sua forma. A partir da nona questão, existem outras cinco questões, que visam caracterizar o inquirido no que diz respeito à sua idade, género, habilitações e grupo profissional.

Ghiglione e Matalon (1993:123) referem que as primeiras questões do inquérito são muito importantes: “São elas que indicam às pessoas inquiridas o estilo geral do questionário, o género de resposta que delas se espera e o tema que vai ser abordado.” Considero que as duas primeiras questões formuladas cumprem estes objectivos. Relativamente ao estilo geral do questionário demonstram que o mesmo busca a opinião dos inquiridos, dada através da escolha de respostas pré-estabelecidas, e situando-os no tema abordado: o seu chefe.

Tendo em conta a questão de partida formulada⁹ e as hipóteses a verificar¹⁰, o questionário procura, através da opinião dos inquiridos/liderados, identificar nos líderes certas características que permitam reconhecer a predominância de um dado estilo de liderança (ressonante/ dissonante), relacionando o estilo de liderança identificado com a satisfação assumida pelos liderados com o seu próprio desempenho.

Relativamente à identificação das características afectas aos estilos de liderança, as questões um (Q1) e dois (Q2), questões de resposta única, são ambas constituídas por seis alternativas de resposta, cada uma referente a um determinado estilo de liderança. A escolha efectuada pelos inquiridos permitiu identificar a predominância de estilos ressonantes ou dissonantes nos seus líderes. O seguinte quadro é ilustrativo

⁹ O estilo de liderança ao qual os liderados estão sujeitos condiciona a sua satisfação com o seu próprio desempenho?

¹⁰ H1: Liderados sujeitos a estilos de liderança ressonantes estão mais satisfeitos com o seu desempenho do que os liderados sujeitos a estilos de liderança dissonantes; H2: Liderados sujeitos a estilos de liderança ressonantes estão mais satisfeitos com o contributo dos seus líderes para o seu desempenho do que os liderados sujeitos a estilos de liderança dissonantes

Tabela 1- Os estilos de liderança nas questões 1 e 2 do questionário

Estilo de Liderança	Características e Modus Operandi	O estilo numa frase	Respostas correspondentes nas Questões Um e Dois (Q1 e Q2)
Visionário	<p>“Ajudam as pessoas a ver como é que o seu trabalho se insere num quadro global, transmitindo-lhes a ideia de que o que estão a fazer é importante...” (Goleman <i>et al</i>, 2002:79)</p> <p>“(...) inspirar as acções dos outros é, evidentemente, a característica da inteligência emocional mais importante que sustenta o estilo visionário.” (Goleman <i>et al</i>, 2002:80)</p>	<p>“Vem comigo.” (Goleman, 2000: 82)</p>	<p>É inspirador. Faz com que me sinta útil e importante. (Q1, resposta 1)</p> <p>Vem comigo! (Q2, resposta 1)</p>
Conselheiro	<p>“Estão genuinamente interessados nas pessoas, me vez de as considerarem como meros instrumentos de trabalho.” (Goleman <i>et al</i>, 2002:82)</p> <p>“Ao reservarem tempo para conversas pessoais, os líderes conselheiros criam confiança e bom relacionamento.” (Goleman <i>et al</i>, 2002:82)</p>	<p>“Experimenta assim.” (Goleman, 2000: 82)</p>	<p>Interessa-se por mim e pelos meus problemas. Reserva tempo para conversas pessoais, ouve e dá a sua opinião. (Q1, resposta 3)</p> <p>Precisas de algum conselho? (Q2, resposta 6)</p>
Relacional	<p>“Esforçam-se por manter as pessoas felizes, por criar harmonia e por gerar ressonância na equipa...” (Goleman <i>et al</i>, 2002:86)</p> <p>“Estão principalmente interessados em promover a harmonia e estimular interações amigáveis, acarinhando relações pessoais que adensam a malha de ligações que mantêm com as pessoas que dirigem.” (Goleman <i>et al</i>, 2002:87)</p>	<p>“As pessoas vêm em primeiro.” (Goleman, 2000: 82)</p>	<p>Esforça-se por me manter feliz no trabalho. Mantém relações amigáveis com quem dirige e cria harmonia. (Q1, resposta 5)</p> <p>O teu bem-estar é mais importante do que os resultados! (Q2, resposta 3)</p>
Democrático	<p>“Recorre aos contactos de pessoa a pessoa e às reuniões em que escuta as preocupações dos empregados e das partes interessadas para lhes levantar o moral.” (Goleman <i>et al</i>, 2002:89)</p> <p>“Apoiam-se nos sentimentos de confiança e respeito das partes interessadas para obter a adesão e o seu empenho.” (Goleman <i>et al</i>, 2002:89)</p>	<p>“O que pensas?” (Goleman, 2000: 82)</p>	<p>Tem por hábito recorrer à minha opinião em busca de consensos sobre as decisões que tem que tomar. (Q1, resposta 4)</p> <p>O que pensas sobre a minha decisão? (Q2, resposta 4)</p>
Pressionador	<p>“Esperam excelência dos outros e exemplificam-na eles próprios.” (Goleman <i>et al</i>, 2002:93)</p> <p>“Dá o exemplo e apresenta elevados níveis de desempenho. Vive obcecadamente a ideia de fazer as coisas melhor e mais depressa, e quer que os outros façam o mesmo.” (Goleman <i>et al</i>, 2002:94)</p>	<p>“Faz como eu faço, agora.” (Goleman, 2000: 82)</p>	<p>Exige-me sempre a perfeição. Quer sempre que faça melhor e mais depressa. (Q1, resposta 2)</p> <p>Faz como eu faço, agora. (Q2, resposta 5)</p>
Dirigista	<p>“Exigem obediência imediata às ordens, mas não se dão ao incómodo de explicar as razões. Se os subordinados não obedecerem às ordens sem fazer perguntas, esses líderes recorrem às ameaças.” (Goleman <i>et al</i>, 2002:98)</p> <p>“Ao invés de delegarem autoridade, os líderes dirigistas procuram manter controlo rígido sobre as situações para as dirigir em pormenor.” (Goleman <i>et al</i>, 2002:98)</p>	<p>“Faz o que te digo.” (Goleman, 2000: 82)</p>	<p>Controla todas as situações e exige que obedeça de imediato às suas ordens. (Q1, resposta 6)</p> <p>Faz assim porque eu digo! (Q2, resposta 2)</p>

Relativamente às questões três, quatro e cinco (Q3, Q4 e Q5), questões de resposta múltipla, apresentam possibilidades de resposta constituídas por várias opiniões sobre um mesmo tema (na questão três o tema é o da definição de objectivos; a questão quatro é sobre a pressão exercida pelo líder e a questão cinco refere-se ao modo como o inquirido percebe o seu chefe), tendo sido pedido aos sujeitos participantes no estudo que assinalem as opções (no máximo duas) que melhor correspondessem sua à opinião.

De acordo com Ghiglione e Matalon (1993: 130), “ao propor uma lista fornecemos à pessoa indicações sobre o campo das respostas que consideramos aceitáveis. Isto pode ser um meio de fazer aparecer respostas que, de outra forma, algumas pessoas não teriam coragem de dar por pudor, por medo de parecer inconvenientes, etc.” Com as questões 3, 4 e 5 (Q3, Q4 e Q5) pretendeu-se relacionar as opções escolhidas pelos inquiridos com os estilos de liderança identificados nas questões um e dois. (Q1 e Q2)

Nas questões seis e sete (Q6 e Q7) são enunciadas diversas opiniões que deverão ser respondidas tendo em conta a concordância ou discordância do inquirido com as afirmações apresentadas, numa escala de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente). Mais uma vez, o objectivo foi o de relacionar as opções escolhidas pelos inquiridos com os estilos de liderança sugeridos nas respostas às questões um e dois (Q1 e Q2).

Já a questão oito e nove (Q8 e Q9), procuraram aprofundar a opinião dos sujeitos relativamente à segunda variável da investigação: a satisfação com o desempenho. Nestas questões foi pedido aos inquiridos que, numa escala de 1 (Totalmente Insatisfeito) a 10 (Totalmente Satisfeito) avaliassem a sua satisfação com o seu próprio desempenho e com o contributo dos seus chefes para o seu desempenho. As escalas utilizadas nas questões seis, sete, oito e nove (Q6, Q7, Q8 e Q9) não prevêm uma categoria intermédia ou neutra, uma vez que o assunto do questionário diz directamente respeito á realidade dos inquiridos, pelo que as posições neutras se assumiriam mais como uma escapatória ao esforço de reflexão. (cf. Ghiglione e Matalon, 1993) Deste modo, foram utilizadas escalas de 1 a 10, sendo que a escala de 1 a 5 denota uma posição negativa e de 6 a 10 uma posição positiva.

De igual modo, para nenhuma questão foram dadas as opções “sem opinião” ou “não respondo” por considerar pouco provável que as pessoas a inquirir não tivessem, de facto, opinião sobre o assunto abordado (o seu chefe), pelo que a ausência de resposta exprimiria mais, neste caso, uma ausência de reflexão ou uma forma de encobrir uma recusa em responder motivada por diversas razões. (cf. Ghiglione e Matalon, 1993) Acrescendo ao facto de ao ser dada a possibilidade de responder “sem opinião” ou “não respondo”, esses números terem tendência a subir consideravelmente. (cf. Ghiglione e Matalon, 1993)

Relativamente às questões que visaram a caracterização da amostra, foi pedido aos inquiridos que assinalassem o grupo etário no qual estavam inseridos, tendo em conta intervalos previamente definidos (menos de 30 anos, de 30 a 35, de 36 a 40, de 41 a 45, de 46 a 50, de 51 a 55, de 56 a 60, mais de 60 anos). De igual modo, foi solicitada a identificação do seu género (masculino/feminino), as suas habilitações (através das categorias: básico, secundário e superior, a frequentar ou grau concluído), bem como a sua categoria profissional.

Relativamente a esta última questão, foram utilizadas algumas das categorias propostas na Classificação Nacional de Profissões de 1994 (CNP), (Ver anexo B) nomeadamente o grupo II (Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas), o grupo III (Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio), o grupo IV (Pessoal Administrativo e Similares) e o grupo V (Pessoal dos Serviços e Vendedores). Na CNP os trabalhadores da agricultura e pesca, bem como os trabalhadores operários estão separadas nos grupos VI e VII, respectivamente, contudo optou-se, no questionário, por juntar estas duas categorias para simplificar as hipóteses de escolha. O primeiro grupo profissional contemplado na CNP refere-se aos quadros superiores e dirigentes, que não foram referidos por não estarem incluídos na amostra. No sentido de ajudar o inquirido a enquadrar a sua profissão nas categorias definidas, optou-se por, dentro de cada grupo, exemplificar algumas das profissões constituintes.

No que diz respeito à linguagem utilizada no inquérito, existiu a preocupação de o conteúdo ser acessível e perceptível tendo em conta a heterogeneidade de pessoas que integraram a amostra, em termos de género, idade, habilitações e categorias profissionais. Optou-se pela adopção do termo “chefe”, em vez de “líder”, por se considerar mais próximo e familiar do cidadão comum. Relativamente à duração do inquérito, Ghiglione e

Matalon (cf. 2005) consideram que deve durar no máximo dez minutos, quando aplicado por amostragem no local, na rua ou em lugares públicos. O questionário aplicado apresenta um tempo médio de resposta de sete minutos.

5.3.1. O pré- teste

Ghiglione e Matalon (1993:172) referem que quando uma primeira versão do questionário fica redigida, ou seja, quando a formulação de todas as questões e a sua ordem são provisoriamente fixadas, “é necessário garantir que o questionário seja de facto aplicável e que responda efectivamente aos problemas colocados pelo investigador.” Estas verificações são feitas na fase de pré-teste.

Na fase de pré- teste desta investigação, o questionário foi aplicado a um conjunto de dez pessoas, às quais foram colocadas as questões tais como estavam formuladas, mas pedindo-lhes respostas desenvolvidas e comentários sobre o significado que atribuíam às opções de resposta sugeridas.

Aos dez inquiridos foram colocadas as seguintes questões:

1. As instruções parecem-lhe claras?
2. A ordem em que as questões são colocadas parece-lhe natural?
3. Acha alguma questão pouco clara ou ambígua? Qual e Porquê?
4. A lista de respostas propostas cobre a resposta que deseja dar?
5. Alguma questão lhe suscita algum constrangimento?
6. O que acha do questionário no geral? (longo, aborrecido, curto, superficial, intrusivo)

Relativamente às instruções do inquérito, presentes na primeira página, os inquiridos consideraram-nas claras no que diz respeito aos requisitos e aos critérios de exclusão para responderem ao questionário. No que diz respeito à ordem pela qual as questões são apresentadas, os sujeitos integrantes do pré-teste consideraram que as questões eram colocadas numa sequência lógica, não se notando saltos abruptos de umas questão para as outras.

A linguagem utilizada no questionário foi considerada acessível, tendo os inquiridos considerado que era claro o que lhes era pedido em cada questão. Devido à heterogeneidade pretendida para a amostra, existiu a preocupação de os sujeitos escolhidos para o pré-teste se diferenciarem no que diz respeito à sua idade, género, habilitações e profissão.

Tabela 2 - Caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos no pré-teste

	Idade	Género	Habilitações	Profissão
Inquirido 1	36 -40	Masculino	Secundário, concluído	Operários Industriais, Agricultura e Pesca
Inquirido 2	51 – 55	Feminino	Secundário, concluído	Pessoal Serviços e Vendedores
Inquirido 3	Menos 30 anos	Feminino	Secundário, concluído	Pessoal Administrativo e Similares
Inquirido 4	36- 40	Feminino	Superior, concluído	Profissionais de Nível Intermédio
Inquirido 5	30 – 35	Feminino	Superior, concluído	Profissões Intelectuais e Científicas
Inquirido 6	46 – 50	Masculino	Superior, concluído	Pessoal Serviços, Vendedores
Inquirido 7	41- 45	Feminino	Superior, concluído	Profissões Intelectuais e C.
Inquirido 8	46 – 50	Feminino	Básico, concluído	Pessoal Administrativo e Similares
Inquirido 9	30 – 35	Masculino	Básico, concluído	Pessoal Administrativo e Similares
Inquirido 10	51 – 55	Masculino	Básico, concluído	Operários Industriais, Agricultura e Pesca

A primeira questão do inquérito (Q1) (Ver anexo A) foi, inicialmente, colocada sob a forma de questão aberta, tendo sido anotadas as descrições que os sujeitos fizeram dos seus chefes. Notou-se que, à parte da diversidade do vocabulário utilizado, as descrições foram de encontro às opções de resposta dadas na questão, facto depois confirmado pelos próprios indivíduos quando confrontados com as possibilidades de resposta.

Na segunda questão presente no inquérito (Q2), no pré-teste, a estratégia passou por perguntar aos inquiridos o que entendiam de cada expressão apresentada, tendo-se revelado a concordância entre o entendimento dos inquiridos e o sentido/significado original atribuído a cada expressão, que representavam os estilos de liderança num sentido figurado. (Ver tabela 1)

Na questão três, quatro e cinco do inquérito (Q3, Q4 e Q5) foi perguntado aos sujeitos se as opções de resposta apresentadas eram claras, o que compreendiam de cada uma e se as alternativas apresentadas cobriam a sua intenção de resposta. Mais uma vez, a interpretação dos inquiridos foi concordante com o sentido/significado pretendido, não tendo sido dadas outras sugestões de resposta. Nas questões seis, sete, oito e nove (Q6, Q7, Q8 e Q9) procurou-se perceber o grau de aceitação e compreensão das escalas utilizadas, não se tendo revelado problemas de entendimento. De igual modo, não se identificaram dificuldades na compreensão do conteúdo das opções de resposta.

Relativamente aos constrangimentos, algumas pessoas referiram que o facto de as alternativas de respostas lhes serem disponibilizadas lhes permitiu uma maior sinceridade nas suas respostas, sobretudo quando as opiniões sobre os seus chefes eram negativas ou desagradáveis. Ainda assim, algumas pessoas consideraram que o teor do questionário “não era fácil de responder”, por medo de represálias dos seus chefes, tendo sido frequentemente questionada a efectiva confidencialidade do inquérito. À parte destes constrangimentos, o tamanho do questionário foi bem aceite, numa avaliação global positiva.

O pré-teste permitiu perceber que as opções de resposta disponibilizadas aos inquiridos cobriam as suas intenções de resposta, verificando-se a conformidade entre o entendimento verbalizado pelos inquiridos e o sentido original pretendido para cada enunciado e opção de resposta. Por este motivo, o guião do inquérito manteve-se o mesmo para a amostra definitiva. Os constrangimentos referidos ao nível do conteúdo do questionário foram tidos em conta, nomeadamente na fase de aplicação do questionário, que se procurou ocorrer fora dos espaços profissionais dos inquiridos.

5.3.2. A aplicação do inquérito por questionário

No que diz respeito à implementação empírica da investigação, optou-se pela aplicação do inquérito auto-administrado, entregando o questionário aos inquiridos e pedindo-lhes para ler as questões e para responderem por escrito. (cf. Ghiglione e Matalon, 1993) Tendo em conta a dimensão da amostra, que não possibilitou a inquirição presencial de todos os inquiridos, esta forma de aplicação revelou-se a mais eficaz tendo em conta os constrangimentos custo/tempo. O tamanho do inquérito, bem como a construção das questões, de carácter fechado, foram, desde logo, pensadas tendo em conta este tipo de administração.

Os inquéritos foram distribuídos e recebidos, na totalidade, entre os dias 8 de Setembro de 2013 e 4 de Outubro de 2013. Nalguns casos, foram entregues pessoalmente aos inquiridos, e, noutros foram entregues com a ajuda de pessoas que se disponibilizaram para entregar a outras suas conhecidas. Devido aos constrangimentos notados na fase de pré-teste no que diz respeito ao teor do questionário (muitos inquiridos teriam que exprimir opiniões negativas sobre os seus chefes) optou-se por não distribuir o questionário em locais de trabalho. Deste modo, para além das distribuições já referidas, alguns inquéritos foram também distribuídos num consultório médico particular¹¹, onde, durante o período de espera, era perguntado às pessoas a sua disponibilidade para responderem. É de salientar, que este espaço médico está vocacionado para consultas de nutrição, o que à partida assegurou a plenitude física dos respondentes.

De facto, a opção pelo inquérito auto-administrado revelou-se eficaz ao permitir reunir num curto espaço de tempo e com um baixo custo o número de inquéritos necessários para a amostra. De igual modo, julgo que este tipo de aplicação deu aos inquiridos liberdade para responderem sem o constrangimento da presença do inquiridor. Ainda assim, esta forma de aplicação apresentou também desvantagens, nomeadamente o facto de a ausência de contacto com os inquiridos dificultar a compreensão de alguns casos particulares, sobretudo a ausência de resposta a algumas questões (resultaram de esquecimento, recusas explícitas em responder ou de dificuldades de compreensão do conteúdo?), e as incongruências entre as respostas dadas num mesmo inquérito.

¹¹ Medisete – Centro Médico Lda., Rua Augusto Costa, 1 A, 2910 – 410 Setúbal

5.4. Descrição e agregação dos dados recolhidos

5.4.1 Caracterização sociodemográfica e profissional da amostra

Pela análise da tabela 3, no que respeita à idade e ao género dos indivíduos participantes no estudo, podemos observar que 56% dos inquiridos são do sexo feminino e 44% do sexo masculino. Relativamente à idade, a maioria (27%) têm idades compreendidas entre os 30 e os 35 anos, sendo a minoria (4%) representada pelos indivíduos inseridos na facha etária entre os 56 e 60 anos.

Ao nível estatístico, as diferenças nos resultados da tabela relativamente à idade e ao sexo, não se demonstram estatisticamente significativos uma vez que $p > 0,05$.

Tabela 3 - Distribuição dos indivíduos relativamente à idade versus género

		Género		Total	Sig.	
		Masculino	Feminino			
Idade	Menos de 30 anos	n	4	10	14	,556
		%	0,04	0,10	0,14	
	De 30 a 35 anos	n	15	12	27	
		%	0,15	0,12	0,27	
	De 36 a 40 anos	n	11	13	24	
		%	0,11	0,13	0,24	
	De 41 a 45 anos	n	6	12	18	
		%	0,06	0,12	0,18	
	De 46 a 50 anos	n	4	4	8	
		%	0,04	0,04	0,08	
	De 51 a 55 anos	n	3	2	5	
		%	0,03	0,02	0,05	
	De 56 a 60 anos	n	1	3	4	
		%	0,01	0,03	0,04	
	Total	n	44	56	100	
		%	0,44	0,56	1,00	

No que diz respeito às habilitações académicas dos inquiridos (tabela 4), verifica-se que 57% se insere em habilitações ao nível superior, 38% ao nível do ensino secundário e 5% ao nível do ensino básico. Verifica-se ainda que 12% dos indivíduos participantes no estudo se encontram a frequentar o ensino.

Tabela 4 – Distribuição dos indivíduos quanto às habilitações académicas

		n	%
Habilitações	Básico	5	5,0
	Secundário	38	38,0
	Superior	57	57,0
	Total	100	100,0
	Frequência	12	12,0
	Concluído	76	76,0
	Total	88	88,0
	Não respondeu a questão	12	12,0
Total	100	100,0	

No que diz respeito à categoria profissional dos inquiridos (tabela 5), verifica-se que a maioria, representada por 38 indivíduos, são especialistas das profissões intelectuais e científicas. No que respeita à profissão relativamente ao género, verifica-se que no universo dos indivíduos do sexo feminino, a maioria, representada por 26 sujeitos, são especialistas das profissões intelectuais e científicas, sendo registado apenas um indivíduo feminino na categoria dos operários industriais e da agricultura e pescas. No que respeita ao sexo masculino, há a registar que a maioria são operários industriais e da agricultura e pesca, representado por 19 sujeitos, e a minoria representada por 2 técnicos e profissionais de nível intermédio.

Ao nível estatístico, podemos referir que as diferenças encontradas na exposição dos resultados da tabela 3 são estatisticamente significativas, uma vez que $p < 0,05$.

Tabela 5 - Distribuição dos indivíduos relativamente à profissão versus género

		Género		Total	Sig.		
		Masculino	Feminino				
Profissão	Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas	n	12	26	38	0,000	
		%	0,12	0,26	0,38		
	Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio	n	2	9	11		
		%	0,02	0,09	0,11		
	Pessoal Administrativo e Similares	n	3	8	11		
		%	0,03	0,08	0,11		
	Pessoal dos Serviços e Vendedores	n	8	12	20		
		%	0,08	0,12	0,20		
	Operários Industriais e da Agricultura e Pesca	n	19	1	20		
		%	0,19	0,01	0,20		
	Total		n	44	56		100
			%	0,44	0,56		1,00

5.4.2. Questão 1 e 2: Identificação dos estilos de liderança

Pela análise da tabela 4, e no que respeita à primeira questão do inquérito (Q1), onde foi pedido aos inquiridos para escolherem a frase que melhor define o seu chefe, verifica-se que a maioria, representada por 27%, definiu o seu chefe como alguém que “controla todas as situações e exige que obedeça de imediato às suas ordens”. A esta escolha seguiu-se a opção: “Esforça-se por me manter feliz no trabalho, mantém relações amigáveis com quem dirige e cria harmonia” (18%).

A afirmação menos escolhida pelo universo estudado é: “Interessa-se por mim e pelos meus problemas. Reserva tempo para conversas pessoais, ouve e dá a sua opinião”, representada por 10% dos indivíduos.

Definindo o estilo de liderança das chefias dos sujeitos em estudo, concluímos que a maioria optou pela afirmação correspondente ao estilo dirigista (27%), seguindo-se o estilo relacional (18%), o pressionado (17%), visionário (12%), democrático (12%) e, por último, o conselheiro (10%). (Ver tabela 1)

Tabela 6 - Distribuição das respostas dos indivíduos relativamente à questão 1

		Dimensão	n	%
Q1: De entre as seguintes afirmações, escolha apenas uma que melhor defina o seu chefe.	1. É inspirador. Faz com que me sinta útil e importante.	Visionário	12	12,0
	2. Exige-me sempre a perfeição. Quer sempre que faça melhor e mais depressa.	Pressionador	17	17,0
	3. Interessa-se por mim e pelos meus problemas. Reserva tempo para conversas pessoais, ouve e dá a sua opinião.	Conselheiro	10	10,0
	4. Tem por hábito recorrer à minha opinião em busca de consensos sobre as decisões que tem que tomar.	Democrático	12	12,0
	5. Esforça-se por me manter feliz no trabalho. Mantém relações amigáveis com quem dirige e cria harmonia.	Relacional	18	18,0
	6. Controla todas as situações e exige que obedeça de imediato às suas ordens.	Dirigista	27	27,0
		Total	96	96,0
		Não respondeu	4	4,0
		Total	100	100,0

Pela análise do gráfico que se segue, podemos concluir que 52% dos indivíduos participantes no estudo caracterizaram a liderança das suas chefias como ressonante, onde se incluem os estilos visionário, relacional, conselheiro e democrática. De igual modo, há a registar que 44% dos sujeitos que compõem o universo deste estudo consideraram que as suas chefias lideram mediante estilos dissonante, onde se incluem os estilos pressionador e dirigista.

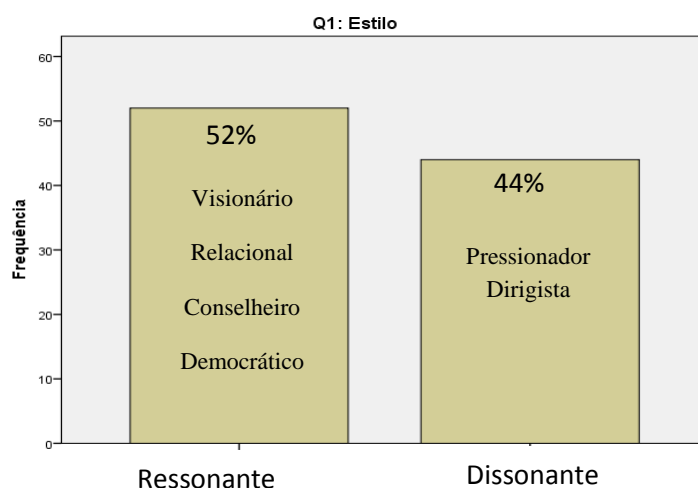


Figura 2 – Gráfico referente aos estilos de liderança identificados na questão 1

No que respeita à questão 2 (Q2), onde foi pedido aos sujeitos participantes do estudo para escolherem a opção que melhor define a relação que os seus chefes mantêm consigo, verifica-se que a maioria, representada por 21%, consideraram que a afirmação que melhor se aplica à sua realidade é: “Faz assim porque eu digo!”; seguindo-se a afirmação: “Precisas de algum conselho?” (21%). A afirmação que menos se aplica ao universo em questão é: “O teu bem-estar é mais importante do que os resultados!” (4%).

A partir da análise da tabela 7, concluímos que a maioria definiu a relação que o chefe mantém com os seus subordinados ao nível do estilo dirigista (36%), seguindo-se o estilo conselheiro (21%), o visionário (17%), democrático (14%), pressionador (8%) e relacional (10%).

Tabela 7 - Distribuição das respostas dos indivíduos relativamente à questão 2

		Dimensão	n	%
Q2: De entre as seguintes expressões, escolha apenas uma que melhor defina a relação que o seu chefe mantém consigo	“Vem comigo! ”	Visionário	17	17,0
	“Faz assim porque eu digo!”	Dirigista	36	36,0
	“O teu bem-estar é mais importante do que os resultados!”	Relacional	4	4,0
	“O que pensas sobre a minha decisão?”	Democrático	14	14,0
	“Faz como eu faço, agora!”	Pressionador	8	8,0
	“ Precisas de algum conselho?”	Conselheiro	21	21,0
		Total	100	100,0

Pela análise do gráfico que se segue, podemos concluir que 56% dos indivíduos participantes no estudo consideraram que a relação que os chefes mantêm consigo é de tipo ressonante, onde se incluem os estilos: visionário, relacional, conselheiro e democrático. De igual modo, há a registar que 44% dos sujeitos que compõem o universo deste estudo consideraram que as suas chefias mantêm relações de tipo dissonante, onde se incluem os estilos pressionador e dirigista.

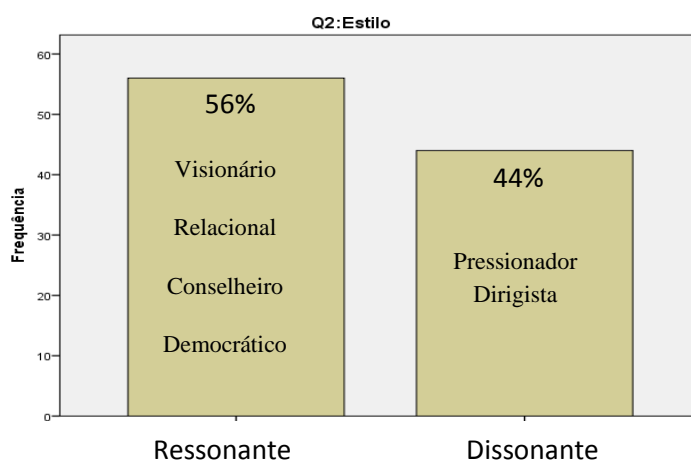


Figura 3 – Gráfico referente aos estilos de liderança identificados na questão 2

Desta forma e pela exposição dos resultados, conclui-se que os indivíduos participantes no estudo, quer ao nível da relação que a chefia mantém consigo quer ao nível do modo como definem os seus chefes, o estilo dirigista é o mais observado na análise.

5.4.3. Questão 3: A definição de objectivos pelas chefias

Pela análise dos resultados da questão 3 (Q3), onde foi pedido aos sujeitos participantes no estudo para escolherem as afirmações que melhor traduzem a sua opinião sobre a definição de objectivos pelas chefias, podemos observar que a maioria dos indivíduos (35%) escolheu a afirmação: “O meu chefe dá-me liberdade para fazer o trabalho como acho melhor”; seguindo-se a afirmação: “O meu chefe define objectivos de longo prazo mas deixa-me liberdade para inovar, para experimentar e assumir riscos” (32%) De verificar que a afirmação menos escolhida é: “O meu chefe é quem define todos os objectivos e ainda bem que é assim” (6%).

Tabela 8 - Distribuição das respostas dos indivíduos relativamente à questão 3

		n	%
Q3: De entre as seguintes afirmações, escolha 1 ou no máximo 2 que melhor traduzem a sua opinião.	O meu chefe define objectivos de longo prazo mas deixa-me liberdade para inovar, para experimentar e para assumir riscos.	32	32,0
	O meu chefe define todos os objectivos sem me explicar as suas intenções.	20	20,0
	O meu chefe encoraja-me a ser eu a estabelecer os meus objectivos, e aconselha-me sobre os planos necessários para atingir.	26	26,0
	O meu chefe dá-me liberdade para fazer o trabalho como acho melhor.	35	35,0
	O meu chefe é quem define todos os objectivos e tarefas. Transmite a ideia de que não confia na minha vontade e iniciativa.	11	11,0
	O meu chefe é quem define todos os objectivos e ainda bem que é assim.	6	6,0

5.4.4. Questão 4: A pressão exercida pelas chefias

Pela exposição dos resultados da questão 4 (Ver tabela 9), onde foi pedido aos sujeitos participantes no estudo para escolherem as afirmações que melhor traduzem a sua opinião sobre a pressão exercida pela chefia, há a referir que a maioria dos indivíduos (35%) escolheu a opção: “O meu chefe sabe exactamente quando deve ou não pressionar para atingir os objectivos estabelecidos”; seguindo-se a afirmação: “Gosto que o meu chefe me pressione para fazer sempre mais e melhor. É sinal de que acredita nas minhas capacidades” (28%). De referir que a afirmação menos escolhidos pelos indivíduos em estudo é: “Se o meu chefe exigisse menos de mim, teríamos uma melhor relação e eu empenhava-me mais no trabalho” (3%).

Tabela 9 - Distribuição das respostas dos indivíduos relativamente à questão 4

		n	%
Q4: De entre as seguintes afirmações, escolha 1 ou no máximo 2 que melhor traduzem a sua opinião.	Se o meu chefe exigisse menos de mim teríamos uma melhor relação e eu empenhava-me mais no trabalho.	3	3,0
	Gosto que o meu chefe me pressione para fazer sempre mais e melhor. É sinal de que acredita nas minhas capacidades.	28	28,0
	A pressão é positiva porque tenho que sentir que estou a ser avaliado para cumprir com o que me é exigido.	14	14,0
	Em vez de pressionar, o meu chefe deveria confiar mais na minha competência e sentido de responsabilidade.	27	27,0
	O meu chefe deveria exigir mais. As empresas não sobrevivem apenas à conta das boas relações que existem.	9	9,0
	O meu chefe sabe exactamente quando deve ou não pressionar para atingir os objectivos estabelecidos.	35	35,0

5.4.5. Questão 5: As características identificadas nas chefias

No que respeita à questão 5 do questionário, onde foi pedido aos sujeitos participantes no estudo que escolhessem as afirmações que melhor traduzissem a sua opinião, pela exposição dos resultados da tabela 10, há a referir que a maioria (45%) dos sujeitos escolheu a afirmação: “Quando preciso de algum conselho sei que posso recorrer ao meu chefe”; seguindo-se as afirmações: “Com o meu chefe é impossível ter uma boa relação” (15%), “O meu chefe é um pressionador nato” (15%) e “O meu chefe não faz por merecer a minha confiança e empenho.” (15%) A afirmação menos evidente na amostra reflecte-se ao nível de: “Se um dia liderasse uma empresa gostava de ser como o meu chefe” (5%).

Tabela 10- Distribuição das respostas dos indivíduos relativamente à questão 5

		n	%
Q5: De entre as seguintes afirmações, escolha 1 ou no máximo 2 que melhor traduzem a sua opinião.	Se um dia liderasse uma empresa gostava de ser como o meu chefe.	5	5,0
	O meu chefe não faz por merecer a minha confiança e empenho.	15	15,0
	O meu chefe é sobretudo um amigo.	13	13,0
	Quando preciso de algum conselho sei que posso recorrer ao meu chefe.	45	45,0
	O meu chefe é muito competente mas exige demais.	8	8,0
	O meu chefe é um pressionador nato.	15	15,0
	Com o meu chefe é impossível ter uma boa relação	15	15,0

5.4.6. Questão 6 e 7: A concordância/ discordância dos inquiridos

A tabela seguinte (tabela 11) expõe os resultados recolhidos às questões 6 e 7, compostas por uma escala de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente).

No que respeita à questão 6, há a referir que a afirmação que mais se encontra em concordância com os participantes no estudo (M (5,89)) é: “O meu chefe contribui para que o meu desempenho seja positivo. Seria um bom chefe em qualquer empresa”; seguindo-se: “O meu chefe contribui positivamente para o meu desempenho, sobretudo porque me adapto ao seu estilo. Noutro contexto ele não teria tão bons resultados” (M (5,00)), na medida em que são as afirmações com valor médio mais elevado. É ao nível da afirmação: “O meu chefe contribui negativamente para o meu desempenho. As suas acções prejudicariam qualquer ambiente de trabalho”, que o valor médio é mais reduzido (M (3,21)), sendo, desta forma, a afirmação que menos identifica o universo em estudo.

No que respeita à questão 7, há a referir que a afirmação que mais se encontra em concordância com os participantes no estudo é: “O meu chefe delega competências e responsabilidades” (M (6,68)); seguindo-se: “O meu chefe encoraja a confiança mútua e o respeito” (M (6,65)), pois são as afirmações com valor médio mais elevado. A afirmação “O meu chefe lidera através de ameaças” é a que menos identifica o universo em estudo, apresentando o valor médio mais reduzido (M (3,38)). A todos os itens que compõe as escalas das questões 6 e 7, foram registados valores máximos de dez e valores mínimos de um.

Tabela 11- Estatística descritiva relativa às escalas das questões 6 e 7

		n	Min.	Max.	M	Dp
Q6: Numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 10 (Concordo Totalmente), indique qual a sua opinião em relação às seguintes afirmações:	Q6.1: O meu chefe contribui para que o meu desempenho seja positivo. Seria um bom chefe em qualquer empresa.	100	1	10	5,89	2,803
	Q6.2: O meu chefe contribui positivamente para o meu desempenho, sobretudo porque me adapto ao seu estilo. Noutro contexto ele não teria tão bons resultados.	98	1	10	5,00	2,732
	Q6.3: O meu chefe preocupa-se mais com as pessoas do que com os resultados. Vive-se um bom ambiente mas o desempenho poderia ser melhor.	100	1	10	3,98	2,229
	Q6.4: O meu chefe contribui negativamente para o meu desempenho. As suas acções prejudicariam qualquer ambiente de trabalho.	99	1	10	3,21	2,837
	Q6.5: Noutro contexto, o meu chefe conseguiria melhores desempenhos. É competente mas não está rodeado das pessoas certas.	100	1	10	4,08	2,612
Q7: Numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 10 (Concordo Totalmente), indique qual a sua opinião em relação às seguintes afirmações:	Q7.1: O meu chefe lidera através do exemplo.	99	1	10	4,88	2,936
	Q7.2: O meu chefe lidera através de ameaças.	99	1	10	3,38	2,958
	Q7.3: O meu chefe demonstra empenho em criar boas relações.	99	1	10	6,10	2,915
	Q7.4: O meu chefe aceita críticas construtivas.	100	1	10	5,97	2,993
	Q7.5: O meu chefe aceita sugestões de melhoria.	100	1	10	6,61	2,678
	Q7.6: O meu chefe delega competências e responsabilidades.	99	1	10	6,68	2,539
	Q7.7: O meu chefe estimula a minha iniciativa.	100	1	10	6,17	3,045
	Q7.8: O meu chefe encoraja a confiança mútua e o respeito.	100	1	10	6,65	2,938
	Q7.9: O meu chefe reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas.	100	1	10	6,14	3,039
	Q7.10: O meu chefe adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa.	100	1	10	5,88	2,812

5.4.7. Questão 8 e 9: satisfação/desempenho

No que respeita à exposição dos resultados da questão 8 e 9 que compõem o questionário aplicado à amostra em estudo, comportam uma escala composta de 1 (totalmente insatisfeito) a 10 (totalmente satisfeito), há a referir que, relativamente à questão 8, os indivíduos encontram-se situados num valor médio de satisfação de 7,50 relativamente ao seu próprio desempenho, e num valor médio de satisfação de 6,14 relativamente ao contributo das suas chefias para o seu desempenho.

Tabela 12 - Estatística descritiva relativa às escalas das questões 8 e 9

	n	Min.	Max.	M	Dp.
Q8: satisfação com o seu próprio desempenho.	100	1	10	7,50	1,749
Q9: contributo do seu chefe para o seu desempenho.	98	1	10	6,14	2,732

5.5. Relação entre as variáveis do estudo: verificação de hipóteses

A inferência estatística permite estimar os parâmetros e a verificação de hipóteses ou de objectivos.

Para as estatísticas inferenciais recorreu-se ao uso de métodos paramétricos e não paramétricos. O uso de métodos paramétricos ocorreu sempre que estavam garantidos pelo menos 30 resultados por cada subamostra, cumprindo dessa forma o critério de *Kazmier* (cf. Kazmier, 1982), que indica esta quantia como mínimo para que se considere que a amostra segue uma distribuição normal. Métodos não paramétricos foram utilizados quando este pressuposto não estava cumprido e em simultâneo ocorria uma das seguintes condições: a variável era qualitativa ou a variável era quantitativa e o teste de *Shapiro-Wilks* obtinha um valor $p < 0.05$.

Neste sentido foram aplicados os testes de Qui-quadrado, *Mann-Whitney*. O teste *Mann-Whitney* é a alternativa não paramétrica por excelência ao *Teste-T*. Utiliza-se em duas circunstâncias: quando a variável resposta é do tipo qualitativo ordinal ou quando a variável resposta é contínua, mas o pressuposto da normalidade não está garantido.

O teste Qui-quadrado permite analisar a relação de independência entre variáveis qualitativas, aplica-se tanto para a análise univariada, como bivariada ou multivariada.

Na análise univariada, as observações de uma única população são subdivididas em categorias, geralmente os dados resultam da contagem de objectos em cada uma das categorias, pretendendo-se comparar as frequências observadas com as frequências esperadas.

- **Teste de fiabilidade das escalas do questionário**

Pela análise da tabela 13, podemos referir que estamos perante uma boa confiabilidade do questionário.

Tabela 13 – Teste de fiabilidade das escalas do questionário

Cronbach's Alpha	Número de Itens
,852	18

- **Teste de normalidade das escalas do questionário**

Perante os resultados da tabela 14, referente ao teste de normalidade (*Kolmogorov-Smirnov*) das escalas que compõe o questionário, podemos verificar que a todos os itens o índice de significância é superior a 0,05, desta forma estamos perante uma distribuição não normal quanto às questões das escalas.

Tabela 14 - Teste de normalidade das escalas do questionário

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Q6.1: O meu chefe contribui para que o meu desempenho seja positivo. Seria um bom chefe em qualquer empresa.	,177	93	,000	,908	93	,000
Q6.2: O meu chefe contribui positivamente para o meu desempenho, sobretudo porque me adapto ao seu estilo. Noutro contexto ele não teria tão bons resultados.	,136	93	,000	,943	93	,001
Q6.3: O meu chefe preocupa-se mais com as pessoas do que com os resultados. Vive-se um bom ambiente mas o desempenho poderia ser melhor.	,143	93	,000	,936	93	,000
Q6.4: O meu chefe contribui negativamente para o meu desempenho. As suas acções prejudicariam qualquer ambiente de trabalho.	,257	93	,000	,780	93	,000
Q6.5: Noutro contexto, o meu chefe conseguiria melhores desempenhos. É competente mas não está rodeado das pessoas certas.	,172	93	,000	,916	93	,000
Q7.1: O meu chefe lidera através do exemplo.	,127	93	,001	,924	93	,000
Q7.2: O meu chefe lidera através de ameaças.	,242	93	,000	,771	93	,000
Q7.3: O meu chefe demonstra empenho em criar boas relações.	,147	93	,000	,920	93	,000
Q7.4: O meu chefe aceita críticas construtivas.	,125	93	,001	,916	93	,000
Q7.5: O meu chefe aceita sugestões de melhoria.	,136	93	,000	,927	93	,000
Q7.6: O meu chefe delega competências e responsabilidades.	,156	93	,000	,925	93	,000
Q7.7: O meu chefe estimula a minha iniciativa.	,137	93	,000	,903	93	,000
Q7.8: O meu chefe encoraja a confiança mútua e o respeito.	,174	93	,000	,888	93	,000
Q7.9: O meu chefe reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas.	,160	93	,000	,892	93	,000
Q7.10: O meu chefe adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa.	,145	93	,000	,929	93	,000
Q8: satisfação com o seu próprio desempenho.	,183	93	,000	,883	93	,000
Q9: contributo do seu chefe para o seu desempenho.	,173	93	,000	,888	93	,000

5.5.1. Relação entre os estilos de liderança e o índice de satisfação dos indivíduos com o seu próprio desempenho (Questão 1 e 8, Questão 2 e 8)

O procedimento consiste na realização do teste não paramétrico para 2 amostras independentes (*Mann-Whitney*), sendo as questões 1 e 8 as utilizadas para o teste que se segue.

Pela exposição dos resultados, a média das ordenações é superior nos estilos ressonantes (*Mean Rank*), ou seja a liderança ressonante das chefias reflecte índices de satisfação de desempenho mais elevados nos indivíduos em estudo, sendo que as diferenças ao nível estatístico não se revelam significativas uma vez que $p > 0,05$.

Tabela 15 - Relação entre os estilos de liderança ressonantes e dissonantes e os níveis de satisfação com o desempenho próprio dos indivíduos (Q1)

Q1: Estilo		n	Mean Rank	Sum of Ranks	Sig.
Q8: satisfação com o seu próprio desempenho.	Ressonante	52	52,34	2721,50	0,133
	Dissonante	44	43,97	1934,50	
	Total	96			

No que diz respeito ao cruzamento das questões 2 e 8, o procedimento consiste na realização do teste não paramétrico para 2 amostras independentes (*Mann-Whitney*), sendo as questões referidas as utilizadas para o teste que se segue.

Pela exposição dos resultados, a média das ordenações é superior nos estilos ressonantes (*Mean Rank*), ou seja a liderança ressonante das chefias reflecte índices de satisfação de desempenho mais elevados nos indivíduos em estudos, sendo que as diferenças ao nível estatístico não se revelam significativas uma vez que $p > 0,05$

Tabela 16 - Relação entre os estilos de liderança ressonantes e dissonantes e os níveis de satisfação com o desempenho próprio dos indivíduos (Q2)

Q2:Estilo		n	Mean Rank	Sum of Ranks	Sig.
Q8: satisfação com o seu próprio desempenho.	Ressonante	56	52,37	2932,50	0,458
	Dissonante	44	48,13	2117,50	
	Total	100			

Análise dos Resultados

A liderança comanda o desempenho em todo o tipo de organizações. (cf. Goleman *et al*, 2002) Os liderados mais satisfeitos com o seu desempenho são dirigidos por líderes que estão sintonizados com as pessoas que dirigem e que utilizam estilos de liderança com efeitos emocionais positivos, os estilos ressonantes. Por oposição, os liderados menos satisfeitos com o seu desempenho são dirigidos por líderes que não estão sintonizados com os sentimentos dos seus liderados e que utilizam estilos de liderança dissonantes, que apesar de poderem ser úteis em algumas situações devem ser seguidos com bastante cautela.

O cruzamento entre as respostas dadas pelos sujeitos participantes no estudo às questões 1 e 8 e 2 e 8 do questionário aplicado permitiram verificar que os indivíduos que identificaram nas suas chefias estilos de liderança ressonantes reflectem índices de satisfação com o seu desempenho mais elevados do que os indivíduos que identificaram nas suas chefias estilos de liderança dissonantes.

Os resultados expostos permitem validar a primeira hipótese formulada neste estudo:

Liderados sujeitos a estilos de liderança ressonantes estão mais satisfeitos com o seu desempenho do que os liderados sujeitos a estilos de liderança dissonantes.

De acordo com Cunha *et al* (cf. Cunha *et al*, 2010) a necessidade sentida pelas pessoas de realizarem um trabalho com significado, em ambientes organizacionais onde impere o respeito são valores imutáveis. Os resultados expostos são ilustrativos.

De facto, as competências emocionais são críticas para o desempenho da maior parte dos trabalhos. (cf. Bar-On e Parker, 2010) Tal como Goleman *et al* (2002) afirmaram, a ressonância é um dom natural dos líderes emocionalmente inteligentes: o modo como os líderes gerem os seus sentimentos e os conduzem de modo a que o grupo atinja os seus objectivos depende da sua inteligência emocional.

Os liderados mais satisfeitos com o seu desempenho são dirigidos por líderes que encorajam os trabalhadores a sentirem-se donos do seu próprio trabalho e responsáveis por ele, ao invés de se assumirem controladores e autoritários. Assim, criam um clima no qual as pessoas sentem energia, gostam do que estão a fazer e querem continuar.

5.5.2. Relação entre os estilos de liderança e o índice de satisfação dos indivíduos com o contributo das suas chefias para o seu desempenho (Questão 1 e 9, Questão 2 e 9)

O procedimento consiste na realização do teste não paramétrico para 2 amostras independentes (*Mann-Whitney*), sendo as questões 1 e 9 as utilizadas para o teste que se segue.

Pela exposição dos resultados, a média das ordenações é superior nos estilos ressonantes (*Mean Rank*), ou seja a liderança ressonante das chefias reflecte índices mais elevados de satisfação relativamente ao contributo das chefias para o desempenho dos indivíduos, face ao estilo de liderança dissonante, sendo que as diferenças ao nível estatístico revelam-se significativas uma vez que $p < 0,05$.

Tabela 17 - Relação entre os estilos de liderança ressonantes e dissonantes e os níveis de satisfação com o contributo das chefias para o desempenho dos indivíduos (Q1)

Q1: Estilo		n	Mean Rank	Sum of Ranks	Sig.
Q9: contributo do seu chefe para o seu desempenho.	Ressonante	52	62,04	3226,00	0,00
	Dissonante	42	29,50	1239,00	
	Total	94			

No que diz respeito ao cruzamento das questões 2 e 9, o procedimento consiste na realização do teste não paramétrico para 2 amostras independentes (*Mann-Whitney*), sendo as questões referidas as utilizadas para o teste que se segue.

Pela exposição dos resultados, a média das ordenações é superior na liderança ressonante (*Mean Rank*), ou seja os estilos de liderança ressonante das chefias reflectem índices mais elevados de satisfação relativamente ao contributo das chefias para o desempenho dos indivíduos, face ao estilo de liderança dissonante, sendo que as diferenças ao nível estatístico revelam-se significativas uma vez que $p < 0,05$.

Tabela 18 - Relação entre os estilos de liderança ressonantes e dissonantes e os níveis de satisfação com o contributo das chefias para o desempenho dos indivíduos (Q2)

Q2: Estilo		n	Mean Rank	Sum of Ranks	Sig.
Q9: contributo do seu chefe para o seu desempenho.	Ressonante	56	62,73	3513,00	0,00
	Dissonante	42	31,86	1338,00	
	Total	98			

Análise dos Resultados

Os líderes emocionalmente inteligentes tendem a ser mais eficazes na consecução dos objectivos do grupo/organização e fomentam o desempenho, a satisfação e a realização pessoal dos seguidores. (cf. Cunha *et al*, 2010)

O cruzamento entre as respostas dadas pelos sujeitos participantes no estudo às questões 1 e 9 e 2 e 9 do questionário aplicado permitiram verificar que os indivíduos que identificaram nas suas chefias estilos liderança ressonantes estavam mais satisfeitos com o contributo dos líderes para o seu desempenho do que indivíduos que identificaram nas suas chefias estilos de liderança dissonantes.

Os resultados expostos permitem verificar a validade da segunda hipótese formulada neste estudo:

Liderados sujeitos a estilos de liderança ressonantes estão mais satisfeitos com o contributo dos seus líderes para o seu desempenho do que os liderados sujeitos a estilos de liderança dissonantes.

Os líderes emocionalmente inteligentes lideram através das relações e da influência e não através do poder estabelecido. O seu trabalho primordial é o de dar uma visão, estabelecer objectivos desafiadores e ajudar as pessoas a alcançar esses objectivos, criando uma cultura de participação e de reconhecimento, que provém da ideia de que «estamos todos juntos». (cf. Wall, 2007) As organizações e os líderes devem, em primeiro lugar, fazer pessoas, mais do que equipamentos. (cf. Cunha *et al*, 2010)

Estas considerações confirmam a pertinência dos resultados obtidos ao demonstrarem que os liderados mais satisfeitos com o contributo dos seus chefes para o seu desempenho são dirigidos por líderes de estilos ressonantes. De facto, os líderes ressonantes canalizam as pessoas para objectivos e metas partilhadas. Nas actividades destes líderes, os resultados estão a par do desenvolvimento pessoal dos seus seguidores.

5.5.3. Relação entre questão 1 (Caracterização da chefia) versus questão 2 (Relação com a chefia)

O procedimento consiste na realização do teste de cruzamento entre as questões 1 e 2, no que respeita ao modo como os sujeitos participantes no estudo definiram os seus chefes e a relação que estes mantêm consigo. O objectivo é o de verificar a concordância entre o modo como os sujeitos participantes no estudo caracterizaram os seus chefes (Q1) e o modo como definiram a relação que este mantêm com os seus subordinados. (Q2) (Ver tabela 1)

Pela exposição dos resultados, verifica-se que os indivíduos que identificaram na questão 1 uma chefia visionária optaram também na questão 2 pela afirmação referente ao estilo visionário (0,42%). Quando, na questão 1, os indivíduos consideram que a chefia a que estão sujeitos é referente estilo pressionador, escolheram maioritariamente na questão 2 a afirmação referente ao estilo dirigista (0,53). Quando, na questão 1, os indivíduos identificaram o estilo conselheiro, escolheram maioritariamente na questão 2 a afirmação referente ao estilo conselheiro (50%). O mesmo se verifica com o caso dos estilos democrático (42%) e dirigista (89%) aos quais corresponderam maioritariamente as afirmações referentes a cada um. Por último, os participantes no estudo que afirmaram na questão 1 ter um tipo de chefia com um estilo relacional, escolheram maioritariamente na questão 2 a afirmação referente ao estilo conselheiro (50%).

Conclui-se portanto ter-se verificado a concordância das respostas nos estilos visionário, conselheiro, democrático e dirigista, não se tendo verificado nos estilos pressionador e relacional. De referir que ao nível estatístico, os resultados apresentados são estatisticamente significativos, uma vez que $p < 0,05$.

Tabela 19 - Relação entre as escolhas dos inquiridos nas questões 1 e 2

		Q2: Dimensão						Total	Sig.	
		Visionário	Dirigista	Relacional	Democrático	Pressionador	Conselheiro			
Q1: Dimensão	Visionário	n	5	0	0	3	0	4	12	0,00
		%	0,42	0,00	0,00	0,25	0,00	0,33	1,00	
	Pressionador	n	1	9	0	0	6	1	17	
		%	0,06	0,53	0,00	0,00	0,35	0,06	1,00	
	Conselheiro	n	2	0	1	2	0	5	10	
		%	0,20	0,00	0,10	0,20	0,00	0,50	1,00	
	Democrático	n	3	1	1	5	0	2	12	
		%	0,25	0,08	0,08	0,42	0,00	0,17	1,00	
	Relacional	n	4	0	2	3	0	9	18	
		%	0,22	0,00	0,11	0,17	0,00	0,50	1,00	
	Dirigista	n	1	24	0	0	2	0	27	
		%	0,04	0,89	0,00	0,00	0,07	0,00	1,00	
	Total	n	16	34	4	13	8	21	96	
		%	5.5.3. 0,17	0,35	0,04	0,14	0,08	0,22	1,00	

Análise dos Resultados

O cruzamento entre as respostas dadas às questões 1 e 2 do questionário aplicado teve como objectivo verificar a concordância nas escolhas dos inquiridos relativamente ao estilo de liderança que identificam nas suas chefias. (Ver tabela 1)

Os resultados em cima expostos permitem concluir que se verificou a correspondência entre as respostas dadas na questão 1 (que apresentava uma frase descritiva alusiva a cada estilo) e na questão 2 (que apresentava o estilo num sentido figurado) no que diz respeito aos estilos visionário, conselheiro, democrático e dirigista, não se tendo verificado nos estilos pressionador e relacional.

Contudo, é de salientar que nos casos em que não se verificou a concordância nas respostas (no estilo pressionador e relacional), as escolhas dos inquiridos são concordantes nas opções por estilos dissonantes e ressonantes, ou seja ao estilo pressionador escolhido na questão um correspondeu na questão dois a afirmação referente ao estilo dirigista (ambos dissonantes) e ao estilo relacional identificado na questão um correspondeu na questão dois a afirmação referente ao estilo conselheiro (ambos ressonantes).

Uma vez que as opções de resposta da questão dois definem os estilos de liderança num sentido figurado, considero que este facto pode ter originado dificuldades na interpretação do significado das opções de resposta disponibilizadas, o que pode justificar os casos em que não se verificou a concordância nas respostas. Ainda assim, as respostas dos inquiridos são concordantes na opção por estilos ressonantes ou dissonantes, o que para este estudo se reveste de maior interesse.

5.5.4. Relação entre os estilos de liderança (Questão 1) e a definição de objectivos pelas chefias (Questão 3)

O procedimento consiste na realização do teste de cruzamento entre as questões 1 e 3, no que respeita ao estilo de liderança identificado (questão 1) e as afirmações escolhidas pelos sujeitos participantes no estudo relativamente ao modo como caracterizam a definição de objectivos efectuada pela chefia. (questão 3)

Pela exposição dos resultados, verifica-se que quando os indivíduos caracterizam a chefia consoante os estilos visionário (35,3%), pressionador (28,6%) e conselheiro (41,7%), maioritariamente afirmam que se as suas chefias “definem objectivos de longo prazo, mas dão liberdade para inovar, experimentar e assumir riscos”. Quando os indivíduos consideram que o tipo de chefia a que estão sujeitos é referente aos estilos democrático (42,1%) e relacional (40,9%), maioritariamente afirmam que as chefias dão liberdade para fazer o trabalho como acham melhor.

Por último, no que respeita ao estilo dirigista, a maioria afirma que o seu chefe é quem define todos os objectivos sem explicar as suas intenções (41,2%).

Tabela 20 - Relação entre os estilos de liderança e as afirmações da questão 3

		Q3: De entre as seguintes afirmações, escolha 1 ou no máximo 2 que melhor traduzem a sua opinião.						Total	
		O meu chefe define objectivos de longo prazo mas deixa-me liberdade para inovar, para experimentar e para assumir riscos.	O meu chefe define todos os objectivos sem me explicar as suas intenções.	O meu chefe encoraja-me a ser eu a estabelecer os meus objectivos e aconselha-me sobre os planos necessários para os atingir.	O meu chefe dá-me liberdade para fazer o trabalho como acho melhor.	O meu chefe é quem define todos os objectivos e tarefas. Transmite a ideia de que não confia na minha vontade e iniciativa.	O meu chefe é quem define todos os objectivos e ainda bem que é assim.		
Q1: Dimensão	Visionário	n	6	1	5	4	0	1	17
		%	35,3%	5,9%	29,4%	23,5%	0,0%	5,9%	100%
	Pressionador	n	6	3	4	3	3	2	21
		%	28,6%	14,3%	19,0%	14,3%	14,3%	9,5%	100%
	Conselheiro	n	5	1	2	4	0	0	12
		%	41,7%	8,3%	16,7%	33,3%	0,0%	0,0%	100%
	Democrático	n	5	0	6	8	0	0	19
		%	26,3%	0,0%	31,6%	42,1%	0,0%	0,0%	100%
	Relacional	n	4	0	7	9	0	2	22
		%	18,2%	0,0%	31,8%	40,9%	0,0%	9,1%	100%
Dirigista	n	4	14	2	6	7	1	34	
	%	11,8%	41,2%	5,9%	17,6%	20,6%	2,9%	100%	
Total	n	30	19	26	34	10	6	125	
	%	24,0%	15,2%	20,8%	27,2%	8,0%	4,8%	100%	

Análise dos Resultados

De entre as seis opções de resposta dadas na questão 3, três opções configuram afirmações¹² que representam líderes que delegam autoridade e dão liberdade aos subordinados no estabelecimento de objectivos, as restantes¹³ representam líderes que não delegam autoridade e que controlam o estabelecimento de objectivos. Devido às características inerentes a cada estilo de liderança seria expectável que os indivíduos que caracterizaram a chefia escolhendo estilos ressonantes optassem pelas afirmações que representam líderes que delegam autoridade, já os indivíduos que caracterizaram a chefia escolhendo estilos dissonantes seria expectável que optassem por afirmações que representam líderes que não delegam autoridade.

Sobre esta temática, Goleman *et al* (2002) descrevem cada estilo da seguinte forma:

1. Líderes Visionários: “(...) Dizem para onde é que o grupo deve ir, mas não explicam como é que se chega lá...” (2002:79)
2. Líderes Conselheiros: “ (...) Encorajam os empregados a estabelecer objectivos de desenvolvimento de longo prazo e ajudam-nos a conceber planos para atingir esses objectivos, não deixando de ser explícitos em relação às responsabilidades próprias de cada um.” (2002:83)
3. Líderes Relacionais: “ (...) Raramente dão conselhos construtivos sobre as formas concretas de melhorar o desempenho, os empregados ficam entregues a si próprios no que diz respeito a descobrir como podem fazer melhor.” (2002:88)
4. Líderes Democráticos: “Ao darem tempo de escuta e participação aos seus seguidores, os líderes democráticos permitem que as partes interessadas cheguem elas próprias às conclusões inevitáveis, evitando reacções desagradáveis.” (2002:89)
5. Líderes Pressionadores: “(...) Não delega funções porque receia que os outros sejam menos capazes” (2002: 97) “De uma forma geral, os líderes pressionadores

12 O meu chefe define objectivos de longo prazo mas deixa-me liberdade para inovar, para experimentar e para assumir riscos/ O meu chefe encoraja-me a ser eu a estabelecer os meus objectivos e aconselha-me sobre os planos necessários para os atingir/O meu chefe dá-me liberdade para fazer o trabalho como acho melhor

13 O meu chefe define todos os objectivos sem me explicar as suas intenções/ O meu chefe é quem define todos os objectivos e tarefas. Transmite a ideia de que não confia na minha vontade e iniciativa/ O meu chefe é quem define todos os objectivos e ainda bem que é assim.

consideram “que as pessoas «sabem o que é preciso fazer» ”, pelo que os subordinados “quase têm que adivinhar o que é o que o líder quer.” (2002:94)

6. Líderes Dirigistas: “ (...) Exigem obediência imediata às ordens, mas não se dão ao incómodo de explicar as razões...”, “(...) procuram manter controlo rígido sobre as situações para as dirigir em pormenor.” (2002:98)

Os resultados demonstraram que aos estilos visionário, pressionador e conselheiro correspondeu a afirmação: “O meu chefe define objectivos de longo prazo, mas deixa-me liberdade para inovar, para experimentar e para assumir riscos”; aos estilos democrático e relacional correspondeu a afirmação: “O meu chefe dá-me liberdade para fazer o trabalho como acho melhor.”; ao estilo dirigista correspondeu a afirmação: “O chefe é quem define todos os objectivos sem explicar as suas intenções.”

Considero que os resultados obtidos nesta questão vão de encontro às características atribuídas pelos autores a cada estilo, à excepção do estilo pressionador. Seria expectável que ao estilo pressionador, tal como se verificou com o estilo dirigista, correspondesse alguma das afirmações que representam líderes controladores, contudo a liderança pressionador foi associada à mesma afirmação escolhida pelos subordinados de lideranças visionária e conselheira.

Tal resultado pode ser justificado pelo facto de os líderes pressionadores tenderem a impor a quem os rodeia elevados níveis de excelência, considerando que as «pessoas sabem o que é preciso fazer». (cf. Goleman *et al*, 2002) Esta particularidade pode estar na base da escolha dos inquiridos quando atribuíram ao estilo pressionador a afirmação: “O meu chefe define objectivos de longo prazo, mas deixa-me liberdade para inovar, para experimentar e para assumir riscos”. Ao colocar os subordinados no seu patamar de excelência, os líderes pressionadores descuidam as orientações sobre o que é preciso fazer, o que pode justificar a “liberdade” referida pelos sujeitos participantes no estudo no que diz respeito ao modo como os líderes pressionadores definem os objectivos.

5.5.5. Relação entre os estilos de liderança (Questão 1) e a pressão exercida pelas chefias (Questão 4)

O procedimento consiste na realização do teste de cruzamento entre as questões 1 e 4, no que respeita ao estilo de liderança identificado na questão 1 e as afirmações escolhidas efectuadas pelos sujeitos estudados na questão 3, referentes ao tema da pressão exercida pela chefia.

Pela exposição dos resultados, verifica-se que quando os indivíduos caracterizam a sua chefia segundo o estilo visionário (43%), e relacional (53%), maioritariamente afirmam que se as suas chefias sabem exactamente quando devem ou não pressionar para atingir os objectivos estabelecidos. Quando os indivíduos consideram que o tipo de chefia a que estão sujeitos é do estilo pressionador (33%) e dirigista (45%), maioritariamente afirmam que as chefias em vez de pressionar deveriam confiar na competência e sentido de responsabilidade dos seus subordinados.

Por último, no que respeita ao estilo conselheiro (33%) e democrático (43%), a maioria afirma gostar que os seus chefes os pressionem para fazer sempre mais e melhor, pois é sinal de que acreditam nas competências dos seus subordinados.

Tabela 21 - Relação entre os estilos de liderança e as afirmações da questão 4

		Q4: De entre as seguintes afirmações, escolha 1 ou no máximo 2 que melhor traduzem a sua opinião.							
		Se o meu chefe exigisse menos de mim teríamos uma melhor relação e eu empenhava-me mais no trabalho	Gosto que o meu chefe me pressione para fazer sempre mais e melhor. É sinal de que acredita nas minhas capacidades.	A pressão é positiva porque tenho que sentir que estou a ser avaliado para cumprir com o que me é exigido.	Em vez de pressionar, o meu chefe deveria confiar mais na minha competência e sentido de responsabilidade.	O meu chefe deveria exigir mais. As empresas não sobrevivem apenas à conta das boas relações que existem.	O meu chefe sabe exactamente quando deve ou não pressionar para atingir os objectivos estabelecidos.	Total	
Q1: Dimensão	Visionário	n	0	5	0	1	2	6	14
		%	0,00	0,36	0,00	0,07	0,14	0,43	1,00
	Pressionador	n	0	4	3	7	2	5	21
		%	0,00	0,19	0,14	0,33	0,10	0,24	1,00
	Conselheiro	n	1	4	2	0	2	3	12
		%	0,08	0,33	0,17	0,00	0,17	0,25	1,00
	Democrático	n	0	6	1	1	1	5	14
		%	0,00	0,43	0,07	0,07	0,07	0,36	1,00
	Relacional	n	0	4	2	2	1	10	19
		%	0,00	0,21	0,11	0,11	0,05	0,53	1,00
	Dirigista	n	2	4	6	14	1	4	31
		%	0,06	0,13	0,19	0,45	0,03	0,13	1,00
	Total	n	3	27	14	25	9	33	111
		%	0,03	0,24	0,13	0,23	0,08	0,30	1,00

Análise dos Resultados

Relativamente à questão 4 do inquérito por questionário aplicado, referente ao tema da pressão exercida pela chefia, é constituída por seis alternativas de resposta: três revelam uma posição favorável à pressão exercida pela chefia¹⁴, as restantes revelam uma posição desfavorável á pressão exercida¹⁵, quer pelo excesso de pressão exercida quer pela sua carência.

Relativamente aos resultados obtidos seria expectável que aos estilos dissonantes, pressionador e dirigista, correspondessem as afirmações que denotam posições desfavoráveis à pressão, uma vez que as fragilidades inerentes a estes estilos estão sobretudo relacionadas com o excessivo controlo das situações e com o excesso de pressão exercida sobre os liderados, que faz com que sintam que o líder está a «puxar» demasiado por si. (cf. Goleman *et al*, 2002) Sobre os estilos dissonantes, Goleman *et al* (2002) referem:

- Líder Pressionador: “Se esta forma de liderança for mal executada ou aplicada em excesso “pode fazer com que os empregados se sintam pressionados para além das suas possibilidades pelas exigências constantes dos líderes.” (Goleman *et al*, 2002:94)
- Líder Dirigista: “ Exigem obediência imediata às ordens, mas não se dão ao incómodo de explicar as razões. Se os subordinados não obedecerem às ordens sem fazer perguntas, esses líderes recorrem às ameaças.” (2002:98)

Pela exposição dos resultados, verifica-se que os resultados obtidos vão de encontro aos esperados, uma vez que aos estilos de liderança pressionador e dirigista correspondeu a mesma afirmação que denota uma posição desfavorável à pressão exercida pelas chefias: “Em vez de pressionar, o meu chefe deveria confiar mais na minha competência e sentido de responsabilidade.”

14 Gosto que o meu chefe me pressione para fazer sempre mais e melhor. É sinal de que acredita nas minhas capacidades/ A pressão é positiva porque tenho que sentir que estou a ser avaliado para cumprir com o que me é exigido/ O meu chefe sabe exactamente quando deve ou não pressionar para atingir os objectivos estabelecidos.

15 Se o meu chefe exigisse menos de mim teríamos uma melhor relação e eu empenhava-me mais no trabalho/ Em vez de pressionar, o meu chefe deveria confiar mais na minha competência e sentido de responsabilidade (posições desfavoráveis pelo excesso de pressão) / O meu chefe deveria exigir mais. As empresas não sobrevivem apenas à conta das boas relações que existem (posição desfavorável pela ausência de pressão)

No que diz respeito aos estilos ressonantes, sobre o tema da pressão exercida pelo líder, Goleman *et al* (2002) consideram:

- Líder Visionário: “(...) deixam às pessoas liberdade para inovar, para experimentar, para assumir riscos calculados.” (2002: 79)
- Líder Conselheiro: Dão aos liderados desafios que «puxem por eles», embora toleram insucessos de curto prazo, pois compreendem que estes podem reforçar o desejo que os liderados têm de realizar os seus sonhos. (cf. Goleman *et al*, 2002)
- Líder Relacional: “Dão valor aos períodos de menor pressão de trabalho, pois têm, então, tempo para construir o capital emocional a que irão recorrer quando regressarem períodos de maior tensão.” (2002: 87)
- Líder Democrático: “São verdadeiros colaboradores, trabalhando com espírito de equipa e não como chefes que dão ordens a partir do topo.” (2002:91)

Tendo em conta estas descrições seria expectável que aos estilos de liderança ressonantes correspondessem afirmações que denotam posições favoráveis à pressão exercida pela chefia, ou, no limite, a afirmação que traduz uma posição desfavorável pela ausência de pressão exercida pela chefia. Os resultados obtidos confirmam estas previsões: aos estilos visionário e relacional correspondeu a afirmação: “O meu chefe sabe exactamente quando deve ou não pressionar para atingir os objectivos estabelecidos.” Já aos estilos conselheiro e democrático correspondeu a afirmação: “Gosto que o meu chefe me pressione para fazer sempre mais e melhor. É sinal de que acredita nas minhas capacidades.

5.5.6. Relação entre os estilos de liderança (Questão 1) e as características identificadas nas chefias (Questão 5)

O procedimento consiste na realização do teste de cruzamento entre as questões 1 e 5, no que respeita ao estilo de liderança identificado pelos inquiridos na questão 1 e as opções de resposta escolhidas na questão 5 para definir os seus chefes.

Pela exposição dos resultados, verifica-se que quando os indivíduos consideram estar perante chefias de estilos visionário (77%), conselheiro (40%), democrático (75%), e relacional (31%), maioritariamente consideram: “Quando preciso de algum conselho sei que posso recorrer ao meu chefe.” No que respeita ao estilo pressionador, os sujeitos escolheram maioritariamente (40%) a afirmação: “O meu chefe é um pressionador nato.”

Por último no que respeita ao estilo dirigista, a maioria afirma que os seus chefes não fazem por merecer a sua confiança e empenho (31%), e que com os seus chefes é impossível ter uma boa relação (31%).

Tabela 22 - Relação entre os estilos de liderança e as afirmações da questão 5

		Q5: De entre as seguintes afirmações, escolha 1 ou no máximo 2 que melhor traduzem a sua opinião.								
		Se um dia liderasse uma empresa gostava de ser como o meu chefe.	O meu chefe não faz por merecer a minha confiança e empenho.	O meu chefe é sobretudo um amigo.	Quando preciso de algum conselho sei que posso recorrer ao meu chefe.	O meu chefe é muito competente mas exige demais.	O meu chefe é um pressionador nato.	Com o meu chefe é impossível ter uma boa relação.	Total	
Q1: Dimensão	Visionário	n	0	0	2	10	1	0	0	13
		%	0,00	0,00	0,15	0,77	0,08	0,00	0,00	1,00
	Pressionador	n	1	2	0	5	3	8	1	20
		%	0,05	0,10	0,00	0,25	0,15	0,40	0,05	1,00
	Conselheiro	n	0	0	4	5	1	0	0	10
		%	0,00	0,00	0,40	0,50	0,10	0,00	0,00	1,00
	Democrático	n	1	0	0	9	0	0	2	12
		%	0,08	0,00	0,00	0,75	0,00	0,00	0,17	1,00
	Relacional	n	2	1	5	12	0	0	0	20
		%	0,10	0,05	0,25	0,60	0,00	0,00	0,00	1,00
	Dirigista	n	1	11	1	3	3	6	11	36
		%	0,03	0,31	0,03	0,08	0,08	0,17	0,31	1,00
	Total	n	5	14	12	44	8	14	14	111
		%	0,05	0,13	0,11	0,40	0,07	0,13	0,13	1,00

Análise dos Resultados

De entre as sete possibilidades de resposta que cobriam a questão 5 do questionário aplicado, três opções assumem uma opinião lisonjeadora¹⁶ sobre as chefias, as restantes quatro¹⁷ assumem uma opinião crítica. Devido às características atribuídas a cada um dos estilos de liderança seria expectável que aos estilos ressonantes correspondessem as afirmações lisonjeadoras sobre as chefias, aos estilos dissonantes as afirmações críticas.

Os resultados obtidos vieram confirmar esta previsão. Aos quatro estilos ressonantes, visionário, conselheiro, democrático e relacional correspondeu maioritariamente a afirmação: “Quando preciso de algum conselho sei que posso recorrer ao meu chefe”; ao estilo pressionador correspondeu a afirmação: “O meu chefe é um pressionador nato”; já ao dirigista corresponderam as afirmações: “O meu chefe não faz por merecer a minha confiança e empenho” e “Com o meu chefe é impossível ter uma boa relação.”

Algumas considerações que podem explicar estes resultados:

- Líder Visionário: Gera ressonância porque canaliza os seus subordinados para visões e sonhos partilhados, demonstrando às pessoas comuns como podem fazer o trabalho de pessoas excepcionais. A empatia é a competência da inteligência emocional mais importante neste estilo: a capacidade para captar os sentimentos em seu redor é fundamental para que o líder seja capaz de exprimir visões que sejam efectivamente inspiradoras. (cf. Goleman *et al*, 2002) A empatia característica deste estilo pode estar na base da escolha dos sujeitos inquiridos, quando maioritariamente (77%) atribuíram aos líderes visionários capacidades de conselheiro. De facto, a sua apetência para captar os sentimentos dos outros faz com que os liderados vejam no líder alguém a quem podem recorrer e que os compreenderá.
- Líder Conselheiro: Transmite a ideia de que está genuinamente interessados nas pessoas que dirige, em vez de as considerar como meros instrumentos de trabalho. Centram as suas actividades no desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores e

¹⁶ Se um dia liderasse uma empresa gostava de ser como o meu chefe/ O meu chefe é sobretudo um amigo/ Quando preciso de algum conselho sei que posso recorrer ao meu chefe.

¹⁷ O meu chefe não faz por merecer a minha confiança e empenho/ O meu chefe é muito competente mas exige demais/ O meu chefe é um pressionador nato/ Com o meu chefe é impossível ter uma boa relação.

menos nos resultados imediatos. Estes líderes reservam tempo para conversas pessoais e criam relações continuadas: os liderados ouvem os comentários do líder, entendendo-os como favoráveis às suas próprias aspirações e não como mera expressão dos interesses do líder. Os efeitos positivos do estilo conselheiro provêm, em grande parte, da empatia e da relação que o líder estabelece com os liderados. (cf. Goleman *et al*, 2002) Perante as características referidas, a afirmação “Quando preciso de algum conselho sei que posso recorrer ao meu chefe” aplica-se totalmente a este estilo, tendo sido maioritariamente escolhida. (40%)

- Líder Relacional: O traço distintivo do líder relacional é a partilha de emoções: dão valor às pessoas e aos sentimentos, colocando menos ênfase nas tarefas e nos objectivos e mais nas necessidades emocionais dos liderados. Assim, esforçam-se por manter as pessoas felizes e por criar harmonia. (cf. Goleman *et al*, 2002) “Ao tratar os empregados como pessoas - por exemplo, dando-lhes apoio emocional em fases difíceis da vida pessoal – os líderes relacionais geram grandes laços de fidelidade e de relacionamento.” (2002: 86) Daí que, mais uma vez, a maioria dos inquiridos tenha também atribuído ao líder relacional capacidades de conselheiro, assumindo-se como alguém a quem podem recorrer, inclusivamente no que diz respeito a assuntos pessoais.
- Líder Democrático: Recorre aos contactos de pessoa a pessoa e a reuniões onde escuta as preocupações dos liderados para lhes levantar o moral. Assim, transmite o sentimento de que deseja realmente conhecer as ideias e preocupações dos liderados e de que têm disponibilidade para o fazer. São verdadeiros colaboradores, trabalhando com espírito de equipa e não como chefes que dão ordens a partir do topo. Estas características justificam a opção da maioria (75%) pela afirmação: “Quando preciso de algum conselho sei que posso recorrer ao meu chefe”.
- Líder Pressionador: Dá o exemplo e apresenta elevados níveis de desempenho. Vive obcecadamente a ideia de fazer as coisas melhor e mais depressa, e quer que os outros façam o mesmo. A falha mais patente neste estilo é a ausência de autogestão das emoções, que se manifesta sob a forma de controlo ao pormenor. (cf. Goleman *et al*, 2002) Estas características confirmam a pertinência da opção dos sujeitos inquiridos quando corresponderam a este estilo de liderança a afirmação: “O meu chefe é um pressionador nato.” (40%)

- Líder Dirigista: Exige obediência imediata às suas ordens, não se dando ao incômodo de explicar as razões. Se os subordinados não obedecerem, estes líderes recorrem às ameaças. Assim, desgastam a boa disposição das pessoas, retiram-lhes o orgulho e a satisfação no trabalho. Este estilo de liderança intimidante prejudica a qualidade geral do clima emocional, pelo que as pessoas acabam por não se sentir empenhadas no trabalho, sentindo-se mesmo afastadas e desinteressadas. (cf. Goleman *et al*, 2002) Ao estilo dirigista corresponderam as duas opiniões mais negativas de entre as possibilidades de resposta: “O meu chefe não faz por merecer a minha confiança e empenho” (31%), e “Com o meu chefe é impossível ter uma boa relação.” (31%).

5.5.7. Relação entre os estilos de liderança (Questão 1) e o índice de concordância da Questão 6

O procedimento consiste na realização do teste não paramétrico para 2 amostras independentes (*Mann-Whitney*), sendo as questões 1 e 6 as utilizadas para o teste que se segue.

Pela exposição dos resultados, regra geral a média das ordenações é superior no estilo ressonante (*Mean Rank*), há excepção do item 6.4, ou seja os estilos de liderança ressonante das chefias reflecte índices de concordância mais elevados nos indivíduos em estudo, relativamente às questões que compõe a tabela seguinte, sendo que as diferenças ao nível estatístico revelam-se significativas uma vez que $p < 0,05$.

Tabela 23 - Relação entre os estilos de liderança e o índice de concordância da questão 6

Q1: Estilo	n	Mean Rank	Sum of Ranks	Sig.	
Q6.1: O meu chefe contribui para que o meu desempenho seja positivo. Seria um bom chefe em qualquer empresa.	Ressonante	52	61,06	3175,00	0,00
	Dissonante	44	33,66	1481,00	
	Total	96			
Q6.2: O meu chefe contribui positivamente para o meu desempenho, sobretudo porque me adapto ao seu estilo. Noutro contexto ele não teria tão bons resultados.	Ressonante	50	54,37	2718,50	0,00
	Dissonante	44	39,69	1746,50	
	Total	94			
Q6.3: O meu chefe preocupa-se mais com as pessoas do que com os resultados. Vive-se um bom ambiente mas o desempenho poderia ser melhor.	Ressonante	52	59,27	3082,00	0,00
	Dissonante	44	35,77	1574,00	
	Total	96			
Q6.4: O meu chefe contribui negativamente para o meu desempenho. As suas acções prejudicariam qualquer ambiente de trabalho.	Ressonante	52	34,69	1804,00	0,00
	Dissonante	43	64,09	2756,00	
	Total	95			
Q6.5: Noutro contexto, o meu chefe conseguiria melhores desempenhos. É competente mas não está rodeado das pessoas certas.	Ressonante	52	55,38	2880,00	0,00
	Dissonante	44	40,36	1776,00	
	Total	96			

Análise dos Resultados

A questão 6 do questionário aplicado é composta por cinco afirmações que representam opiniões positivas¹⁸ e negativas¹⁹ sobre o contributo das chefias para o desempenho dos liderados. Os resultados apresentados mostram que, à excepção da afirmação “O meu chefe contribui negativamente para o meu desempenho. As suas acções prejudicariam qualquer ambiente de trabalho”, os estilos de liderança ressonantes reflectem índices de concordância mais elevados comparativamente aos estilos de liderança dissonante.

No que diz respeito às afirmações em que a média das ordenações foi superior nos estilos de liderança ressonantes, a afirmação que revelou o maior índice de concordância foi: “O meu chefe contribui para que o meu desempenho seja positivo. Seria um bom chefe em qualquer empresa” (média de 61.06), seguindo-se da afirmação: “O meu chefe preocupa-se mais com a pessoas do que com os resultados. Vive-se um bom ambiente mas o desempenho poderia ser melhor” (59.27); seguida de: “Noutro contexto o meu chefe conseguiria melhores desempenhos. É competente mas não está rodeado das pessoas certas.” (55.38); e, por último: “O meu chefe contribui positivamente para o meu desempenho, sobretudo porque me adapto ao seu estilo. Noutro contexto ele não teria tão bons resultados.” (54.37) A única afirmação em que a média de ordenações foi superior nos estilos dissonantes está ao nível de: “O meu chefe contribui negativamente para o meu desempenho. As suas acções prejudicariam qualquer ambiente de trabalho.” (64.09)

Sobre os resultados expostos é importante salientar que as afirmações que nos estilos ressonantes revelaram maior concordância revelam na sua maioria opiniões positivas sobre o contributo das chefias para o desempenho dos liderados, à excepção da afirmação: “O meu chefe preocupa-se mais com as pessoas do que com os resultados. Vive-se um bom ambiente mas o desempenho poderia ser melhor”, que ocupa o segundo lugar na média de ordenações. Algumas considerações podem justificar este resultado:

18 O meu chefe contribui para que o meu desempenho seja positivo. Seria um bom chefe em qualquer empresa/ O meu chefe contribui positivamente para o meu desempenho, sobretudo porque me adapto ao seu estilo. Noutro contexto ele não teria tão bons resultados/ Noutro contexto, o meu chefe conseguiria melhores desempenhos. É competente mas não está rodeado das pessoas certas.

19 O meu chefe preocupa-se mais com as pessoas do que com os resultados. Vive-se um bom ambiente mas o desempenho poderia ser melhor/ O meu chefe contribui negativamente para o meu desempenho. As suas acções prejudicariam qualquer ambiente de trabalho.

- Líder Visionário: Este estilo de liderança não deve ser aplicado quando o líder está a trabalhar com uma equipa de colegas ou de especialistas com mais experiência do que ele próprio - ao expor visões globais, pode parecer aos olhos dos outros como uma pessoa pomposa ou desligada do trabalho concreto. (cf. Goleman *et al*, 2002)
- Líder Conselheiro: O estilo conselheiro dá melhores resultados com os liderados que têm espírito de iniciativa e aspiram ao desenvolvimento profissional. Contudo, quando os liderados têm falta de motivação ou quando exigem demasiada orientação profissional este estilo não é muito eficaz porque o líder conselheiro tende a estar focado no desenvolvimento pessoal dos que o rodeiam em vez de darem prioridade aos resultados. (cf. Goleman *et al*, 2002)
- Líder Relacional: Os líderes que abusam do estilo relacional não prestam suficiente atenção à necessidade de dar orientação correctiva que possa ajudar os liderados a melhorar. Esses líderes têm tendência para se querer dar bem com as pessoas a todo custo, por vezes, à custa das tarefas urgentes. Na ânsia de agradar, estes líderes evitam conflitos e acabam por desorientar o grupo, levando-o ao insucesso. (cf. Goleman *et al*, 2002)
- Líder Democrático: Se o uso deste estilo for levado ao extremo pode resultar na confusão e falta de orientação, levando a adiamentos e indecisões permanentes. Este estilo não será o ideal em períodos de crise, nomeadamente quando acontecimentos urgentes exigem decisões rápidas. (Goleman *et al*, 2002)

No que diz respeito aos estilos dissonantes, a afirmação que revelou maior concordância foi: “O meu chefe contribui negativamente para o meu desempenho. As suas acções prejudicariam qualquer ambiente de trabalho.” Considero que a utilização excessiva dos estilos de liderança dissonantes, sobretudo quando o líder não adequa o estilo á situação, actuando sempre de modo intimidatório, não produz desempenhos sustentados, sobretudo devido aos custos emocionais decorrentes da pressão e das ameaças aos quais os liderados são sujeitos pelo líder. As seguintes considerações são ilustrativas:

- No que diz respeito aos líderes pressionadores, embora a curto prazo consigam cumprir os objectivos que estabelecem, este estilo de liderança não obtém elevados desempenhos de forma sustentada, sobretudo devido ao custo emocional decorrente da excessiva pressão à qual os subordinados são sujeitos pelo líder. O excesso de

pressão, e a ansiedade daí decorrente, faz com que os colaboradores se desmotivem e sintam que não estão à altura do que o líder continuamente lhes exige. (cf. Goleman *et al*, 2002)

- Relativamente ao estilo dirigista, é o que se revela menos eficaz num maior número de situações. Por quase nunca elogiar e estar sempre a criticar os colaboradores, os líderes dirigistas desgastam a boa disposição, destroem o orgulho e a satisfação no trabalho. Se o estilo utilizado for continuamente o dirigista, o líder acaba por contaminar o estado de espírito de todos e, em consequência, a qualidade geral do clima da organização, que entra em queda. (cf. Goleman *et al*, 2002)

5.5.8. Relação entre os estilos de liderança (Questão 1) e o índice de concordância da Questão 7

O procedimento consiste na realização do teste não paramétrico para 2 amostras independentes (*Mann-Whitney*), sendo as questões 1 e 7 as utilizadas para o teste que se segue.

Pela exposição dos resultados, regra geral a média das ordenações é superior nos estilos ressonantes (*Mean Rank*), há excepção do item 7.2, ou seja os estilos de liderança ressonantes das chefias reflecte índices de concordância mais elevados nos indivíduos em estudo, relativamente às questões que compõem a tabela seguinte, sendo que as diferenças ao nível estatístico revelam-se significativas uma vez que $p < 0,05$.

Tabela 24 - Relação entre os estilos de liderança e o índice de concordância da questão 7

Q1: Estilo		n	Mean Rank	Sum of Ranks	Sig.
Q7.1: O meu chefe lidera através do exemplo.	Ressonante	51	60,79	3100,50	0,00
	Dissonante	44	33,17	1459,50	
	Total	95			
Q7.2: O meu chefe lidera através de ameaças.	Ressonante	51	34,01	1734,50	0,00
	Dissonante	44	64,22	2825,50	
	Total	95			
Q7.3: O meu chefe demonstra empenho em criar boas relações.	Ressonante	52	62,64	3257,50	0,00
	Dissonante	43	30,29	1302,50	
	Total	95			
Q7.4: O meu chefe aceita críticas construtivas.	Ressonante	52	63,11	3281,50	0,00
	Dissonante	44	31,24	1374,50	
	Total	96			
Q7.5: O meu chefe aceita sugestões de melhoria.	Ressonante	52	63,13	3282,50	0,00
	Dissonante	44	31,22	1373,50	
	Total	96			
Q7.6: O meu chefe delega competências e responsabilidades.	Ressonante	52	55,84	2903,50	0,00
	Dissonante	43	38,52	1656,50	
	Total	95			
Q7.7: O meu chefe estimula a minha iniciativa.	Ressonante	52	63,88	3321,50	0,00
	Dissonante	44	30,33	1334,50	
	Total	96			
Q7.8: O meu chefe encoraja a confiança mútua e o respeito.	Ressonante	52	65,42	3402,00	0,00
	Dissonante	44	28,50	1254,00	
	Total	96			
Q7.9: O meu chefe reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas.	Ressonante	52	64,61	3359,50	0,00
	Dissonante	44	29,47	1296,50	
	Total	96			
Q7.10: O meu chefe adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa.	Ressonante	52	62,09	3228,50	0,00
	Dissonante	44	32,44	1427,50	
	Total	96			

Análise dos Resultados

De acordo com os resultados expostos, no que diz respeito aos estilos ressonantes, as afirmação que revelaram maior concordância estão ao nível de: “O meu chefe encoraja a confiança mútua e o respeito” (65.42); “O meu chefe reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas” (64.61); “O meu chefe estimula a minha iniciativa” (63.88); “O meu chefe aceita sugestões de melhoria” (63.13); “O meu chefe aceita críticas construtivas” (63.11); “O meu chefe demonstra empenho em criar boas relações.” (62. 64) “O meu chefe adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa” (62.09); “O meu chefe lidera através do exemplo” (60.79); “O meu chefe delega competências e responsabilidades.” (55.84)

A afirmação: “O meu chefe lidera através de ameaças” é a única que registou uma média de ordenação superior nos estilos dissonantes (64.22), o que se traduz num resultado espectável tendo em conta o carácter intimidatório e pressionador que caracteriza os líderes de estilos dissonantes.

5.5.9. Relação entre o contributo da chefia para o desempenho dos indivíduos e a sua satisfação com o próprio desempenho

Pela análise e exposição dos resultados no seguinte gráfico, verifica-se que existe a tendência para o aumento da satisfação dos indivíduos em estudo com o seu próprio desempenho face ao aumento do contributo da chefia para o desempenho. Estes resultados revelam-se estatisticamente significativos ao nível estatístico, uma vez que $p < 0,05$ (Ver anexo C).

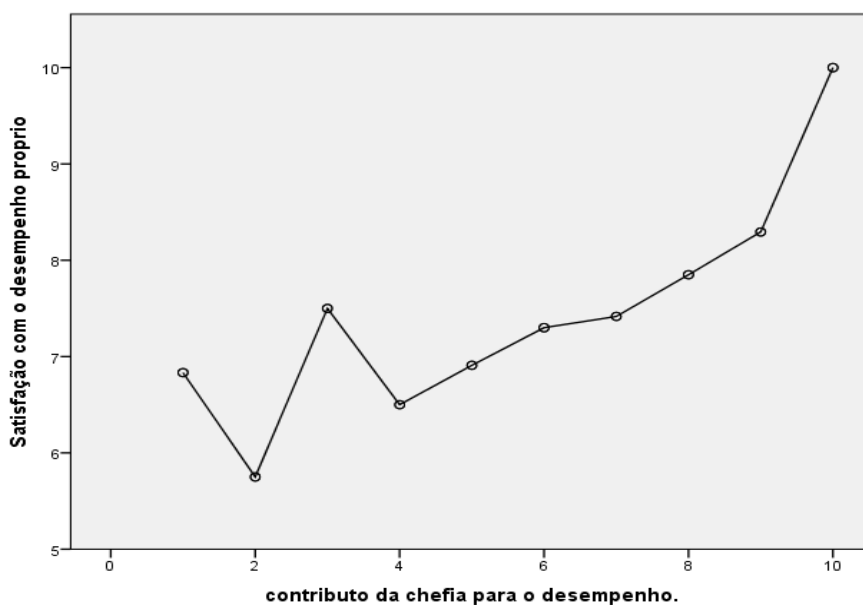


Figura 4 – Gráfico referente à relação entre a satisfação com o próprio desempenho e o contributo da chefia para o desempenho

Análise dos Resultados

Os resultados expostos na figura 4 demonstram que quanto maior é a satisfação dos indivíduos com o contributo da chefia para o desempenho mais satisfeitos estão com o seu próprio desempenho.

Estes resultados demonstram que de entre os inúmeros factores que podem influenciar a satisfação dos indivíduos com o seu desempenho (nomeadamente: ambiente de trabalho, assistência técnica, burocracia, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, entre outros)²⁰, a liderança tem, também, um papel a cumprir.

Estes resultados demonstram a pertinência das afirmações de Goleman *et al* (2002) quando referem que as acções do líder explicam 50 a 70% dos sentimentos dos liderados relativamente ao ambiente humano no trabalho. Deste modo, se os líderes falharem na tarefa de encaminhar as emoções na direcção certa, todas as suas acções ficarão comprometidas ou, pelo menos, não terão um resultado tão favorável. (cf. Goleman *et al*, 2002)

As organizações dirigidas por líderes excepcionais têm melhores resultados em todos os indicadores do clima organizacional, desde a clareza na comunicação até ao facto de as pessoas sentirem flexibilidade e liberdade para introduzirem inovações nas formas de trabalhar. (cf. Goleman *et al*, 2002:107) Os bons líderes sempre foram as pessoas junto de quem os outros procuram segurança e clareza, e que funcionam como guias emocionais do grupo. (cf. Cunha *et al*, 2010) As capacidades do líder são reconhecidas pelos liderados, nomeadamente o modo como contribui para o desempenho das pessoas que lidera.

²⁰ Gabriela Teixeira Lopes de Paula, “A Influência do Clima Organizacional no Desempenho das Equipas no jogo de Empresas”, <http://www.echsvr.uff.br/revistas/index.php/lagos/article/download/70/17>.

6. Conclusão

A presente investigação incidiu sobre o impacto da liderança ressonante e dissonante no desempenho dos liderados. Um dos principais propósitos da liderança é o de alcançar resultados através das pessoas. A questão que actualmente se coloca já não é tanto “O que?” deve o líder fazer mas, sobretudo, “Como?” deve o líder fazer. Os estilos de liderança ressonantes estão ligados a melhores resultados, já os estilos de liderança dissonantes podem ser úteis em situações muito específicas, mas requerem maior cautela.

Tal como as mais recentes teorias sobre a liderança têm sugerido, os comportamentos de liderança podem ser aprendidos, alterados e melhorados. Cabe ao líder o esforço de desenvolver as competências necessárias para que consiga orientar grupos humanos para atitudes positivas, que são aquelas que dão origem ao melhor trabalho. A forma como os líderes gerem os seus sentimentos e os conduzem de modo a que o grupo atinja os seus objectivos depende da sua inteligência emocional.

Os resultados obtidos na pesquisa empírica efectuada revelaram que os liderados sujeitos a estilos de liderança ressonantes estavam mais satisfeitos com o seu desempenho e com o contributo das chefias para o seu desempenho do que os liderados sujeitos a estilos de liderança dissonantes. Estes resultados sugerem a necessidade de os líderes realizarem o seu trabalho através de relações de influência e menos através do exercício do poder mais formal. Os liderados mais satisfeitos com o seu desempenho são conduzidos por líderes que a par dos resultados, se preocupam com as pessoas que dirigem.

No que diz respeito às limitações da dissertação considero que se relacionam com as fragilidades inerentes ao método e à técnica de investigação utilizados. As repostas dadas pelos inquiridos referem apenas *o que podem* ou *querem dizer*, tendo em conta a representação que fazem da situação e dos seus próprios objectivos. Não se deve portanto cair na tentação de acreditar que a situação do inquirido não exercerá nenhuma influência nas repostas dos indivíduos, mesmo tendo em consideração a intenção de neutralidade do investigador ou a standardização das perguntas.

De igual modo, o material recolhido nestas condições é exclusivamente verbal, o que conduz ao problema do *sentido* das repostas dadas, sobretudo na busca de justificações/interpretações das repostas dadas. No momento da interpretação, dispõem-se

de uma colecção de discursos individuais, a partir dos quais é necessário construir um único discurso, generalizável. De facto, a realidade não pode ser reduzida ao que se retira do que dizem dela os indivíduos.

Uma vez que esta investigação procurou analisar o impacto da liderança ressonante e dissonante no desempenho dos liderados (satisfação com o desempenho e com o contributo da chefia), agrupando os estilos em ressonantes e dissonantes, julgo que seria útil que investigações futuras aprofundassem a problemática aqui abordada, analisando o impacto de cada um dos seis estilos, um por um, no desempenho dos liderados. Para tal, julgo que a análise se poderia proceder nos mesmos moldes, no que diz respeito ao método e à técnica de investigação utilizados, contudo a amostra teria que incluir certamente um maior número de indivíduos (cem indivíduos para cada estilo) para que os resultados sejam contundentes.

Considero, por fim, que qualquer investigação que contribua para compreender e melhorar a eficácia e a qualidade das relações entre líderes e liderados terá impacto na vida quotidiana das organizações.

7. Bibliografia

- AHANGAR, Reza, e Rooshan, Ali (2010), «Emotional Intelligence as determinant/predictor of work performance among executives», *Financial Theory and Engineering*, IEEE Publishing, pp. 147-150
- BAR-ON, Reuven, e Parker, James D.A. (2000), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace*, San Francisco: Jossey- Bass
- BILHIM, João Abreu de Faria (2008), *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa
- BRYMAN, Alan e Cramer, Duncan (1993), *Análise de dados em Ciências Sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS*, Oeiras: Celta Editora
- CAMARA, Pedro; Guerra, Paulo e Rodrigues, Joaquim Vicente (1998), *Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom-Quixote
- CARUSO, David R., e Salovey, Peter (1995), *The Emotionally Intelligent Manager. How to develop and use the four key emotional skills of leadership*, San Francisco: Jossey-Bass
- COLLINS, Jim (2005) «Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve», *Harvard Business Review*, 83, Boston: HBS Publishing Corporation, pp. 136-139
- COOPER, Robert, e Sawaf, Ayman (1997), *Executive QE. Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, New York: Grosset/Putnam
- CUNHA, Miguel Pina, e Rego, Arménio (2005), *Liderar*, Lisboa: Publicações Dom Quixote
- CUNHA, Miguel Pina; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos; Cabral- Cardoso, Carlos; Marques, Carlos Alves e Gomes, Jorge (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Edições Sílabo
- DAMÁSIO, António (2011), *O Erro de Descartes. Emoção, Razão e Cérebro Humano*, Lisboa: Temas e Debates
- DEUSDADO, Susana Lopes (2009), *A dinâmica das emoções. Uma investigação sobre a complexidade das reacções emocionais no comportamento comunicacional*

do ser humano em ambiente organizacional, tese de mestrado em Ciências da Comunicação (Comunicação, Organização e Novas Tecnologias), Universidade Católica Portuguesa

- DOMINGOS, Maria Eulalia Oliveira Campos (2011), *A liderança sob a perspectiva do outro: dissertação sobre a empatia, o respeito, a cordialidade e os seus efeitos no desempenho profissional, pessoal e organizacional*, tese de mestrado em Ciências da Comunicação (Comunicação e Liderança), Universidade Católica Portuguesa
- EKMAN, Paul (2003), *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*, New York: Owl Books
- GHIGLIONE, Rodolphe e Matalon, Benjamin (1993), *O Inquérito. Teoria e Prática*, Oeiras: Celta Editora
- GLEITMAN, Henry (2002), *Psicologia*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- GODINHO, Cláudia da Conceição (2011), *O Papel da Crença na Liderança*, tese de mestrado em Ciências da Comunicação (Comunicação e Liderança), Universidade Católica Portuguesa
- GOLEMAN, Daniel (1997), *Inteligência Emocional*, Lisboa: Temas e Debates
- GOLEMAN, Daniel (1998), «What Makes a Leader? », *Harvard Business Review*, 76, Boston: HBS Publishing Corporation, pp. 93-102
- GOLEMAN, Daniel (2000), «Leadership That Gets Results», *Harvard Business Review*, 78, Boston: HBS Publishing Corporation, pp. 78-90
- GOLEMAN, Daniel; Boyatzis, Richard, e Mckee, Annie (2002), *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações*, Lisboa: Gradiva
- GOLEMAN, Daniel, e Boyatazis, Richard (2008), «Social Intelligence and the Biology of Leadership», *Harvard Business Review*, 86, Boston: HBS Publishing Corporation, pp. 1-8
- HUMPHREY, Ronald H. (2002), «The many faces of emotional leadership», *The Leadership Quartely*, 13, SciVerse ScienceDirect Journals, pp. 494-504
- HUMPHREY, Ronald H. (2012), «How do leaders use emotional labor?», *Journal of Organizational Behavior*, 33, John Wiley & Sons, pp.740- 744
- JESUÍNO, Jorge Correia (1996), *Processos de Liderança*, Lisboa: Livros Horizonte

- KAZMIER, Leonar J. (1982), *Estatística aplicada à Economia e Administração*, São Paulo: McGraw-Hill
- KOTTER, John P. (1990), «What Leaders Really Do», *Harvard Business Review*, 68, Boston: HBS Publishing Corporation, pp. 103 – 111
- MADSEN, Susan e Hammond, Scott (2005), «Where Have All the Leaders Gone? An interview with Margaret J. Wheatley on Life-Affirming Leadership», *Journal of Management Inquiry*, 14, New York: Sage Publications, pp.71-77
- MARTINEZ, Michelle (1997), «The Smarts that count», *HR Magazine*, 42, Cengage Learning, pp. 72-77
- MAYER, John e Coob, Casey (2000), «Educational Policy on Emotional Intelligence: Does it make sense? », *Educational Psychology Review*, 12, Springer Science & Business Media B.V., pp. 163- 183
- MAXWELL, Joseph (2005), *Qualitative Research Design: an interactive approach*, Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage.
- PAULA, Gabriela Teixeira (n.d.), «A Influência do Clima Organizacional no Desempenho das Equipas no Jogo de Empresas», *Revista Lagos – Laboratório de Gestão Organizacional Simulada*, versão online: <http://www.echsvr.uff.br/revistas/index.php/lagos/article/download/70/17>.
- QUIVY, Raymond (1992), «Panorama dos principais métodos de recolha da informação» in *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva, pp.186 - 232
- RAJAH, Rashimah, Song, Zhaoli, e Arvey, Richard (2011), «Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research», *The Leadership Quarterly*, 22, Elsevier Inc., pp. 1107- 1119
- REGO, Arménio (1998), *Liderança nas Organizações – teoria e prática*, Aveiro: Universidade de Aveiro
- REGO, Arménio (2007), «Líderes Emocionalmente Inteligentes», versão online Diário de Notícias: http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=654338&page=-1
- SILVA, José Pedro Costa (2006), *Liderança Emocional: um estudo sobre os gestores escolares*, tese de mestrado em Administração e Organização Escolar, Universidade Católica Portuguesa

- WALL, Bob (2007), *Working Relationships: Using Emotional Intelligence to enhance your effectiveness with others*, California: Davies - Black Publishing

Anexo A

Inquérito por questionário aplicado aos participantes do estudo

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

INSTRUÇÕES:

- O presente inquérito destina-se a **trabalhadores por contra de outrem**, que sejam **chefeidos**.
- É fundamental que as suas respostas se refiram **apenas e só ao seu chefe directo**.
- Caso exista algum **laço familiar** entre si e o seu chefe, por favor **não responda a este inquérito**.

Inquérito por Questionário

Este questionário visa recolher informações sobre o *processo de liderança* nas práticas de trabalho. Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, especialização em Comunicação, Organização e Liderança, da Universidade Católica, a fim de que seja possível produzir a dissertação final.

Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais. Os dados de identificação solicitados servem apenas para efeito de interpretação das respostas. Por favor, responda com sinceridade pois não há respostas correctas ou incorrectas. Obrigado pela sua colaboração!

Q1: De entre as seguintes afirmações, escolha apenas uma que melhor defina o seu chefe.

1. É inspirador. Faz com que me sinta útil e importante.
2. Exige-me sempre a perfeição. Quer sempre que faça melhor e mais depressa.
3. Interessa-se por mim e pelos meus problemas. Reserva tempo para conversas pessoais, ouve e dá a sua opinião.
4. Tem por hábito recorrer à minha opinião em busca de consensos sobre as decisões que tem que tomar.
5. Esforça-se por me manter feliz no trabalho. Mantém relações amigáveis com que dirige e cria harmonia.
6. Controla todas as situações e exige que obedeça de imediato às suas ordens.

Q2: De entre as seguintes expressões, escolha apenas uma que melhor defina a relação que o seu chefe mantém consigo.

1. “Vem comigo! ”
2. “Faz assim porque eu digo!”
3. “O teu bem-estar é mais importante do que os resultados!”
4. “O que pensas sobre a minha decisão?”
5. “Faz como eu faço, agora!”
6. “ Precisas de algum conselho?”

Q3: De entre as seguintes afirmações, escolha 1 ou no máximo 2 que melhor traduzem a sua opinião.

1. O meu chefe define objectivos de longo prazo mas deixa-me liberdade para inovar, para experimentar e para assumir riscos.
2. O meu chefe define todos os objectivos sem me explicar as suas intenções.
3. O meu chefe encoraja-me a ser eu a estabelecer os meus objectivos e aconselha-me sobre os planos necessários para os atingir.
4. O meu chefe dá-me liberdade para fazer o trabalho como acho melhor.
5. O meu chefe é quem define todos os objectivos e tarefas. Transmite a ideia de que não confia na minha vontade e iniciativa.
6. O meu chefe é quem define todos os objectivos e ainda bem que é assim.

Q4: De entre as seguintes afirmações, escolha 1 ou no máximo 2 que melhor traduzem a sua opinião.

1. Se o meu chefe exigisse menos de mim teríamos uma melhor relação e eu empenhava-me mais no trabalho.
2. Gosto que o meu chefe me pressione para fazer sempre mais e melhor. É sinal de que acredita nas minhas capacidades.
3. A pressão é positiva porque tenho que sentir que estou a ser avaliado para cumprir com o que me é exigido.
4. Em vez de pressionar, o meu chefe deveria confiar mais na minha competência e sentido de responsabilidade.
5. O meu chefe deveria exigir mais. As empresas não sobrevivem apenas à conta das boas relações que existem.
6. O meu chefe sabe exactamente quando deve ou não pressionar para atingir os objectivos estabelecidos.

Q5: De entre as seguintes afirmações, escolha 1 ou no máximo 2 que melhor traduzem a sua opinião.

1. Se um dia liderasse uma empresa gostava de ser como o meu chefe.
2. O meu chefe não faz por merecer a minha confiança e empenho.
3. O meu chefe é sobretudo um amigo.
4. Quando preciso de algum conselho sei que posso recorrer ao meu chefe.
5. O meu chefe é muito competente mas exige demais.
6. O meu chefe é um pressionador nato.
7. Com o meu chefe é impossível ter uma boa relação.

Q6: Numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 10 (Concordo Totalmente), indique qual a sua opinião em relação às seguintes afirmações:

1. O meu chefe contribui para que o meu desempenho seja positivo. Seria um bom chefe em qualquer empresa.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
(Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente)
2. O meu chefe contribui positivamente para o meu desempenho, sobretudo porque me adapto ao seu estilo. Noutro contexto ele não teria tão bons resultados.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
(Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente)
3. O meu chefe preocupa-se mais com as pessoas do que com os resultados. Vive-se um bom ambiente mas o desempenho poderia ser melhor.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
(Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente)
4. O meu chefe contribui negativamente para o meu desempenho. As suas acções prejudicariam qualquer ambiente de trabalho.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
(Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente)
5. Noutro contexto, o meu chefe conseguiria melhores desempenhos. É competente mas não está rodeado das pessoas certas.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
(Discordo Totalmente) (Concordo Totalmente)

Q8: Numa escala de 1 (Totalmente Insatisfeito) a 10 (Totalmente Satisfeito), classifique a sua actual satisfação com o seu próprio desempenho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Totalmente Insatisfeito)

(Totalmente Satisfeito)

Q9: Numa escala de 1 (Totalmente Insatisfeito) a 10 (Totalmente Satisfeito), classifique a sua actual satisfação com o contributo do seu chefe para o seu desempenho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Totalmente Insatisfeito)

(Totalmente Satisfeito)

CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO

Idade: Assinale com um X o grupo etário no qual se insere.

Menos de 30 anos	De 30 a 35 anos	De 36 a 40 anos	De 41 a 45 anos	De 46 a 50 anos	De 51 a 55 anos	De 56 a 60 anos	+ de 60 anos

Género: Assinale com um X o género a que pertence.

Masculino	Feminino

Habilitações: Assinale com um X as opções referentes ao seu caso.

Básico	Secundário	Superior

Frequência

Grau Concluído

Profissão: Assinale com um X o grupo no qual se insere a sua profissão.

<p>Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas</p> <p>(especialistas de informática, arquitectos, engenheiros, médicos, enfermeiros, professores, especialistas de profissões administrativas, advogados, magistrados, outros juristas, especialistas das ciências sociais e humanas, etc.)</p>	<p>Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio</p> <p>(técnicos de investigação, programadores, operadores de informática, oficiais da marinha, pilotos, técnicos de transportes, técnicos da medicina, educadores de infância, operadores de equipamentos ópticos, agentes comerciais e correctores, profissionais intermédios de gestão e administração, etc.)</p>	<p>Pessoal Administrativo e Similares</p> <p>(secretários, empregados de aprovisionamento, de planeamento e dos transportes, empregados de escritório, bilheteiros, empregados de recepção, telefonistas, estafetas, porteiros, guardas, etc.)</p>	<p>Pessoal dos Serviços e Vendedores</p> <p>(assistentes, cobradores, guias, vigilantes, assistentes médicos, serviços de protecção e segurança, vendedores e demonstradores, manequins, etc.)</p>	<p>Operários Industriais e da Agricultura e Pesca</p> <p>(construção civil, pintores, mecânicos, artesãos, trabalhadores dos têxteis e peles, operadores de máquinas, condutores de veículos a motor, etc.)</p>

Obrigado pela sua colaboração!

Anexo B

Quadro ilustrativo dos grandes grupos profissionais contemplados na Classificação Nacional de Profissões de 1994 (CNP)

O enfoque conceptual adoptado para realizar a CNP-94 teve como resultado uma estrutura hierárquica piramidal formada por nove grandes grupos ao nível de agregação mais elevada, subdivididos sucessivamente por sub grandes grupos, sub grupos e grupos base. O quadro seguinte permite observar os nove grandes grupos incluindo cada um deles profissões de algum modo ligadas pela formação exigida e pelo tipo de trabalho realizado.

Grande Grupo	Sub Grande Grupo	Sub Grupo	Grupos Base
<i>Quadros Superiores da Administração Pública, Dirigentes e Quadros Superiores de Empresas</i>	3	6	28
<i>Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas</i>	4	17	49
<i>Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio</i>	4	19	63
<i>Pessoal Administrativo e Similares</i>	2	7	20
<i>Pessoal dos Serviços e Vendedores</i>	2	9	21
<i>Agricultores e Trabalhadores Qualificados da Agricultura e Pescas</i>	2	6	14
<i>Operários, Artífices e Trabalhadores Similares</i>	4	17	70
<i>Operadores de Instalação e Máquinas e Trabalhadores da Montagem</i>	3	20	67
<i>Trabalhadores não qualificados</i>	3	10	23

<http://www.iefp.pt/formacao/CNP/Paginas/CNP.aspx>

Anexo C

Teste Qui-Quadrado para Questão 8 versus Questão 9

Teste Qui-Quadrado para Q8 vs Q9

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	151,242 ^a	72	,000
Likelihood Ratio	115,509	72	,001
Linear-by-Linear Association	14,350	1	,000
N of Valid Cases	98		

a. 89 cells (98,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.