

Universidade da Maia  
Departamento de Ciências Empresariais



A Inteligência Emocional e as Lideranças Transacional,  
Liberal e Transformacional

Diana Filipa Gomes Fernandes

Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientador Institucional

Professor Doutor Alberto Manuel Peixoto Pinto

junho/2022



## **Dedicatória**

Dedico esta dissertação aos meus pais, por todo o esforço e dedicação que têm feito por mim, para conseguir realizar mais uma etapa importantíssima na minha vida. É dedicada também ao meu irmão que é o melhor do mundo e que tanto me orgulha. São as pessoas mais importantes na minha vida e a quem dedico tudo. Sinto muito orgulho em todos e quero que todos sintam o mesmo por mim.

Adoramos a perfeição, porque não a podemos ter  
repugna-la-íamos se a tivéssemos.

O perfeito é o desumano porque o humano é imperfeito

(Fernando Pessoa, Livro do Desassossego, por Bernardo Soares. Vol II. Mem Martins: Europa América, 1986)

## **Agradecimentos**

Aos meus pais por tudo o que fizeram e ainda fazem por mim. Sem eles a realização deste mestrado, desta dissertação, não era possível.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Alberto Manuel Peixoto Pinto, por toda a ajuda para conseguir elaborar esta dissertação, pelo tempo que disponibilizou para me acompanhar e pela compreensão e palavras amigas em momentos frágeis durante o ano.

À minha família, aos meus amigos e a todos os que me ajudaram, nomeadamente na partilha dos questionários de forma a obter maior número de respostas. Foi fundamental para a investigação.

À Professora Doutora Maria Manuel Fernandes Fonseca Sá, pela ajuda que me disponibilizou no tratamento e análise dos dados e pelo seu tempo. Pela sua paciência e simpatia acima de tudo, no esclarecimento das várias dúvidas que foram surgindo ao longo da elaboração metodológica.

## **Resumo**

O presente estudo foca-se na problemática da relação entre a Inteligência Emocional e as Novas Teorias da Liderança: Transacional, Liberal e Transformacional. Foram colocadas algumas questões de investigação designadamente, se a inteligência emocional favorece o exercício da liderança transformacional, da liderança transacional e da liderança liberal; se existem competências da liderança transformacional que se relacionam com a inteligência emocional. De seguida com recurso a uma metodologia quantitativa foram aplicados os instrumentos Questionário de Liderança Multifator e Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test a uma amostra de 194 participantes. Os resultados obtidos permitem concluir que a Inteligência Emocional e a Liderança Transformacional se relacionam ao contrário do que acontece com a Liderança Transacional e a Liderança Liberal. Igualmente, foi possível concluir que existe uma forte correlação entre a Inteligência Emocional e três componentes da Liderança Transformacional e entre três componentes da Inteligência Emocional e a Liderança Transformacional. Também se apurou que não existem diferenças estatisticamente significativas em relação ao género e às tipologias de liderança estudadas.

**Palavras-Chave:** Liderança Transformacional; Liderança Transacional; Liderança Liberal; Inteligência Emocional.

## **Abstract**

This study focuses on the problem of the relationship between Emotional Intelligence and the New Theories of Leadership: Transactional, Liberal and Transformational. Some research questions were proposed, namely, if emotional intelligence favors the exercise of transformational leadership, transactional leadership and liberal leadership; if there are transformational leadership competences that are related to emotional intelligence. Next, using a quantitative methodology, the Multifactor Leadership Questionnaire and the Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test were applied to a sample of 194 participants. The results obtained allow us to conclude that Emotional Intelligence and Transformational Leadership are related, contrary to what happens with Transactional Leadership and Liberal Leadership. It was also possible to conclude that there is a strong correlation between Emotional Intelligence and Transformational Leadership components and between three Emotional Intelligence components and Transformational Leadership. It was also found that there are no statistically significant differences in relation to gender and the leadership typologies studied.

**KeyWords:** Transformational Leadership; Transactional Leadership; Liberal Leadership; Emotional Intelligence.

# Índice

Dedicatória .....	II
Agradecimentos.....	III
Resumo .....	IV
Abstract.....	V
Índice .....	VI
Índice de Tabelas.....	VII
Introdução .....	1
CAPÍTULO 1: Revisão da Literatura.....	3
1.1: Liderança .....	3
1.2: Novas Teorias da Liderança de Bass&Avolio .....	5
1.2.1: Liderança Transacional .....	5
1.2.2: Liderança Liberal .....	7
1.2.3: Liderança Transformacional .....	8
1.3: Inteligência Emocional .....	11
1.4: Liderança Transformacional & Inteligência Emocional .....	14
CAPÍTULO 2: Metodologia .....	166
2.1: Objetivos .....	16
2.2: Questões de investigação .....	16
2.3: Hipóteses .....	16
2.4: Instrumentos de Recolha de dados .....	17
2.5: Procedimento de Recolha da Amostra .....	17
2.6: Participantes .....	17
2.7. Metodologia para a análise de dados .....	19
CAPÍTULO 3: Resultados .....	20
CAPÍTULO 4: Discussão de Resultados.....	26
CAPÍTULO 5. Conclusões e Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações....	27
Referências Bibliográficas .....	28

## Índice de Tabelas

Tabela 1 .....	18
Tabela 2 .....	19
Tabela 3 .....	20
Tabela 4 .....	21
Tabela 5 .....	21
Tabela 6 .....	23
Tabela 7 .....	23
Tabela 8 .....	23
Tabela 9 .....	23
Tabela 10 .....	23
Tabela 11 .....	23
Tabela 12 .....	24
Tabela 13 .....	25

## **Introdução**

A liderança transformacional tem demonstrado ao longo dos anos que é a melhor escolha para a gestão de pessoas em contexto organizacional competitivo, revelando melhores resultados em situações de bastante pressão. Isto porque é um fator de aumento dos níveis de motivação e moralidade de todos os envolvidos e, também aumenta a atenção do líder com o bem-estar da sua equipa, da organização e da sociedade (Reis Neto et al., 2019). Assim, conduz a mudanças significativas e positivas nas organizações e nos colaboradores (Ugoani et al., 2015). Por sua vez, a inteligência emocional ganha maior destaque nesta era contemporânea onde as competências emocionais são mais valorizadas em contexto organizacional assim como, na vida quotidiana. Ainda não há consenso quanto à sua definição, mas é entendida como a capacidade de identificar, avaliar e gerir emoções próprias e dos outros (Ugoani et al., 2015). Assim, considera-se que é uma competência que se vai desenvolvendo ao longo do tempo e os que a detêm, possuirão maior capacidade para responder a pressões e exigências (Ugoani et al., 2015).

A relação entre as duas dimensões referidas anteriormente continua a ser amplamente estudada e esta investigação pretende contribuir para aprofundar conhecimento sobre a mesma. Daquilo que é possível saber até ao momento, a inteligência emocional favorece o exercício da liderança transformacional e algumas das competências desta última estão mais presentes, contribuindo para o êxito do exercício do líder, pelo que “a inteligência emocional está associada a três dimensões da liderança transformacional, tais como a influência idealizada, inspiração motivacional, e consideração individual” (Ugoani et al., 2015, pág 575). De forma a aprofundar mais o estudo, foi proposto perceber se a inteligência emocional favorece o exercício da liderança transacional e da liderança liberal, já que não se encontra tanta informação sobre a relação entre as mesmas.

Na presente dissertação, o primeiro capítulo corresponde ao enquadramento teórico, onde serão contextualizadas as várias temáticas, abordando-se o conceito de liderança, as novas teorias da liderança, o conceito de inteligência emocional, e por fim, a relação entre a liderança transformacional e a inteligência emocional. Já o segundo capítulo corresponde à metodologia onde vão ser indicados os objetivos, as várias questões e hipóteses da investigação, os instrumentos de recolha de dados e a metodologia para a análise dos mesmos, o procedimento de recolha da amostra, os participantes e os respetivos dados sociodemográficos. No terceiro capítulo apresentam-se os resultados e no quarto promove-se a sua discussão. E por fim, no

quinto e último capítulo são referidas as conclusões, assim como, as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

# **CAPÍTULO 1: Revisão da Literatura**

## **1.1. Liderança**

A estratégia das organizações passa por maximizar o desempenho dos colaboradores para conseguirem sobreviver ao atual contexto organizacional marcado pela constante mudança. Assim, a liderança torna-se uma preocupação, sendo considerada um fator decisivo (Reis Neto et al., 2019). Na última década, a liderança foi um tema em destaque, devido ao aumento de investigação. Apesar de rica em estudos e continuar a ser alvo de investigação e desenvolvimento, continua a ser predominante a relação entre líder e colaborador, nomeadamente, a influência que o primeiro exerce sobre o segundo (Lee et al., 2020).

As ciências sociais (nomeadamente a psicologia e sociologia) e as humanidades (como a filosofia e história), assim como, a gestão e a educação, são campos que estão associados à liderança. Assim, este conceito está fortemente relacionado com a gestão organizacional (SHAFIQUE & BEH, 2017). A liderança é também considerada um fator relevante para obter vantagem competitiva e para os resultados organizacionais. Assim, “os líderes devem interagir com os trabalhadores e satisfazer as necessidades dos seus seguidores na procura de um melhor desempenho” (Reis Neto et al., 2019, pág 172).

Ainda não há uma definição concreta e sucinta para este conceito. Portanto, irão ser descritos alguns exemplos provenientes de artigos selecionados e analisados que fornecem essa informação. Uma das definições explica que a liderança é um processo influente que tem como objetivo, fazer compreender e assim concordar sobre o desenvolvimento de tarefas, de modo a serem desempenhadas eficazmente. É também um processo de auxílio na execução de esforços individuais e coletivos para realizar objetivos comuns. Outra definição descreve a liderança como uma capacidade de se moldar firmemente desde o princípio até ao ponto que, neste caso, o líder deseja (SHAFIQUE & BEH, 2017). Para uma definição simples, considera-se este conceito de liderança, uma capacidade que alguém possui sobre outros de influenciar e motivar de forma a que contribuam para o sucesso de uma organização (Olley, 2021).

Contrariamente ao que acontecia inicialmente nos estudos sobre a liderança, são estudados para além do líder, os liderados, os supervisores, o ambiente de trabalho e a cultura. “A liderança não é mais simplesmente descrita como uma característica ou diferença individual, mas é relatada em vários modelos como dinâmica, social, compartilhada, relacional, estratégica, global e complexa” (Oliveira, 2018, pág 4).

Devido ao facto de existirem diversas tentativas de encontrar uma definição clara para o conceito de liderança, foram realizados vários estudos sociais e organizacionais sobre estilos e comportamentos (SHAFIQUE & BEH, 2017). Contextualizando historicamente este conceito, é possível referir que a primeira teoria da liderança foi a teoria dos traços surgindo em 1949, abordando a personalidade. Isto é, certos traços de personalidade faziam de um líder, um fator determinante de mudança, capaz de afastar a perspectiva de instabilidade e decadência numa organização (Oliveira, 2018). Já na década de 1950, surgiu a teoria do comportamento explicando que através de certos traços de personalidade, os líderes conseguem-se adaptar a diversas situações exercendo uma liderança eficaz, contudo vão aprendendo ao longo da vida esta capacidade. “A distinção mais importante entre a teoria do traço da liderança e a teoria do comportamento de liderança é que a primeira enfatiza o que são os líderes e a segunda constitui a forma como os líderes atuam” (SHAFIQUE & BEH, 2017, pág 136). Em 1960 novos estudos originaram a teoria contingencial, que se baseia na eficácia de um líder em diversas situações. Esta teoria ajuda a identificar o estilo de um líder e observá-lo numa situação específica (Oliveira, 2018). Já em 1970 aborda-se a liderança transacional através da teoria da troca de membros-líder “que enfatizava a dinâmica de grupo como base para uma liderança eficaz” (Oliveira, 2018, pág 4). Isto é, todos os indivíduos podiam ter poder, em vez de haver um só a liderar. Por fim, em 1980 surge a liderança transformacional explicando que a motivação e inspiração são competências determinantes de um líder, de modo a interessar os colaboradores, dotando-os de consciência e aceitação e, incentiva-los a pensar além do seu interesse pessoal, para o bem do grupo (Oliveira, 2018). Importa descrever que o termo transformacional é visto como “um conjunto de comportamentos utilizados por indivíduos de forma a liderarem um processo de mudança” (Reis Neto et al., 2019, pág 152).

Atualmente possuir a capacidade de liderar é muito importante e muito valorizado nas organizações. Já que pertencemos a um contexto organizacional competitivo e em constante mudança, torna-se necessário desenvolver essa competência também para a sua sobrevivência (SHAFIQUE & BEH, 2017).

## 1.2. Novas Teorias da Liderança de Bass&Avolio

### 1.2.1. Liderança Transacional

Atualmente os líderes diferenciam-se pela exploração eficiente dos recursos humanos, reconhecendo a sua importância na realização dos objetivos organizacionais (Frangieh & Rusu, 2021).

A liderança transacional é realizada por um líder supervisor que orienta os colaboradores com instruções e expectativas claras e, avalia entretanto o seu desempenho que será devidamente recompensado (Jelaca et al., 2020). Assim, esta liderança consiste na oferta de recompensas e sanções por parte do líder aos seus colaboradores, de forma a que estes aumentem o seu desempenho. Estes fatores poderão estar ligados ao seu comportamento, esforço e aos resultados. O principal foco do líder transacional que vai de acordo à realização dos objetivos organizacionais, é garantir o empenho e dedicação dos seus colaboradores. E a forma como este atua é prometer por exemplo prémios monetários que se designam por recompensas materiais, ou também, utiliza o método de elogiar ou dar feedback aos seus colaboradores pelo seu trabalho, pelo seu esforço e desempenho, recompensando psicologicamente (Nielsen et al., 2019). Através de recompensas contingentes, o líder transacional pretende “controlar a qualidade e manter elevados padrões de trabalho e desempenho”(Saeed & Mughal, 2018, pág 48).

O líder transacional é capaz de identificar as necessidades dos colaboradores e conseqüentemente concede-lhes recompensas e até sanções de acordo com o trabalho desempenhado pelos mesmos (Frangieh & Rusu, 2021). Neste estilo de liderança a mudança é um fator evitado e é limitada aos colaboradores a expressão e discussão de ideias que permitem a inovação, devido ao estabelecimento de procedimentos de desempenho das tarefas (Jelaca et al., 2020).

Estes líderes são reativos, respeitam a cultura da empresa, estabelecem uma ideologia de recompensa e punição, implementam a gestão por exceção, motivando os colaboradores e satisfazendo as suas necessidades. Portanto, a liderança transacional caracteriza-se pelas recompensas contingentes e pela gestão por exceção (Frangieh & Rusu, 2021).

Com este estilo de liderança os colaboradores podem sentir-se motivados. Mas se o líder, utilizar como método de incentivo as recompensas materiais, os persuadir a realizar tarefas que de outra forma não efetuariam, aí sentir-se-iam menos motivados a desempenhar o seu trabalho.

Associado também à menor motivação, está o controle e direção do comportamento dos colaboradores por estas recompensas. Outro método associado a este fator são as sanções, que se caracterizam pelo não cumprimento de regras e exigências de desempenho, e consequentemente é estabelecido o uso de medidas corretivas (Nielsen et al., 2019).

Por fim, a gestão por exceção pode ser ativa ou passiva. Assim, a primeira significa que o líder acompanha os colaboradores na realização de tarefas, antecipando erros e corrigindo-os. Já a segunda, é caracterizada pelo desinteresse dos líderes nesse acompanhamento e acreditarem na capacidade que os colaboradores têm na execução das tarefas, esperando que as situações se agravem para intervirem (Frangieh & Rusu, 2021). Esta última corresponde à próxima teoria, a Liderança Liberal.

### 1.2.2. Liderança Liberal

O estilo de Liderança Liberal é caracterizado pelo desinteresse nos colaboradores, pelo desinteresse no trabalho desempenhado pelos mesmos e pelo desinteresse nas suas necessidades. Ou seja, os colaboradores sentem necessidade de obter alguma orientação e o líder evita dar resposta (Ågotnes et al., 2021).

O líder liberal não clarifica os objetivos pretendidos e não auxilia na tomada de decisão. Neste tipo de liderança, o que acontece é a autonomia dos colaboradores nos procedimentos, dado que não têm qualquer orientação proveniente do líder e isto pode resultar na criatividade dos colaboradores (Khan & Saleem, 2021). Esta ausência do líder liberal também pode resultar na frustração dos colaboradores que consequentemente estão mais suscetíveis a interações sociais prejudiciais e conflitos (Ågotnes et al., 2021).

Este estilo de liderança determina-se passivo e destrutivo, conduzindo à redução da satisfação no trabalho e no líder, na eficácia do líder, e na redução do esforço no desempenho das tarefas, revelando-se prejudicial para os colaboradores e respetiva organização. Assim, os líderes liberais abdicam das suas responsabilidades e evitam tomar decisões atrasando processos e ações necessárias para atingir objetivos organizacionais. Os líderes liberais são também caracterizados pela desorganização no tratamento de prioridades, não reconhecem o trabalho dos seus colaboradores e, não facultam informação e tarefas desafiantes (Robert & Vandenberghe, 2021).

### 1.2.3. Liderança Transformacional

A primeira vez que a liderança transformacional foi mencionada aconteceu em 1973 por Downton, para explicar a diferença existente entre esta e a transacional, já que nessa década os estudos de liderança se centraram nesta última. A liderança transformacional aumenta os níveis de motivação e moralidade dos líderes e seguidores, aumenta o grau de maturidade dos últimos, “os seus ideais e preocupações sobre o bem-estar de outros, da organização e da sociedade” (Reis Neto et al., 2019, pág 152). “A liderança transacional, por outro lado, tem a ver com a utilização de recompensas e punições para melhorar o desempenho dos funcionários” (Ugoani et al., 2015, pág 573).

A liderança transformacional conduz a mudanças significativas e positivas nas organizações e nos colaboradores. Um líder que exerça este estilo de liderança é capaz de comprometer os colaboradores com a organização e aumentar o seu desempenho (Ugoani et al., 2015). Procurando assim “combinar as aspirações e necessidades dos seguidores com os resultados organizacionais desejados” (Baba et al., 2021, pág 1072), levando-os a atingir e ultrapassar o desempenho previsto (Baba et al., 2021).

Bass foi o pioneiro a descrever a teoria de liderança transformacional em 1985, transmitindo que este estilo se baseia na inspiração que o líder transfere aos colaboradores, desinteressando-os dos seus próprios interesses pelo bem da organização e impactando-os positivamente. As teorias transformacionais transmitem-nos que o líder é como um estímulo para ver mais além, mas também, uma estratégia para efetuar o que é necessário na organização (Olley, 2021). “As teorias da liderança transformacional afirmam que as pessoas são motivadas pela tarefa que devem desempenhar. Aqueles que praticam a liderança transformacional enfatizam a cooperação e a ação coletiva, e os indivíduos existem no contexto da organização ou da comunidade e não em competição uns com os outros”(Olley, 2021, pág 10).

Bass estudou a liderança transformacional como um mecanismo psicológico. Isto porque queria entender a forma como um líder conseguia afetar os seus colaboradores mudando os seus “conceitos, valores, perceções, expectativas” (SHAFIQUE & BEH, 2017, pág 139) e também avaliar a sua eficácia. Consequentemente “realizou um estudo psicométrico através do desenvolvimento e validação de um questionário de liderança multi-fatores (MLQ)” (SHAFIQUE & BEH, 2017, pág 139). Assim, surgiram quatro medidas de liderança transformacional designadas nomeadamente, influência idealizada, inspiração motivacional, estímulo intelectual e, por fim, consideração individual (SHAFIQUE & BEH, 2017).

A influência idealizada “está relacionada com o papel desempenhado pelo líder como modelo para os seguidores”(Cavazotte et al., 2012, pág 444). Posteriormente, Avolio & Bass (2004) reviram o questionário e dividiram esta primeira medida em duas partes: a comportamental e a atribuída. A primeira porque os líderes influenciam através dos seus comportamentos e consequentemente tornam-se uma referência, um modelo a seguir, mantendo os seus seguidores motivados e inspirados para atingir objetivos organizacionais. A segunda já corresponde ao respeito por parte dos seguidores pelo líder, devido à crença em tais comportamentos praticados pelo mesmo. Resultando em motivação para os seguidores obterem um bom desempenho (SHAFIQUE & BEH, 2017).

A inspiração motivacional “descreve líderes que têm a capacidade de transmitir expectativas ambiciosas aos seguidores, inspirando-os a alcançar objetivos que resultam em importantes avanços para a organização ou para a sociedade”(Cavazotte et al., 2012, pág 444).

Em relação ao estímulo intelectual, baseia-se na contestação do líder sobre os ideais e em questionar “os pressupostos básicos” (SHAFIQUE & BEH, 2017, pág 140) dos colaboradores, promovendo o pensamento crítico e estimulando novas ideias, mudando padrões, de modo a incentivar a inovação, a alcançar metas e objetivos organizacionais. “Os líderes transformacionais também insistem que os seguidores assumam riscos num ambiente de trabalho conducente a soluções ou ideias criativas, mesmo que essas ideias sejam opostas às ideias dos líderes” (SHAFIQUE & BEH, 2017, pág 140).

Quanto à consideração individual, “ênfatisa a relação dos líderes e seguidores” (SHAFIQUE & BEH, 2017, pág 140), pois os colaboradores dão importância ao reconhecimento pelo seu trabalho/desempenho, ao apoio dos líderes (considerando as suas necessidades) e à realização de objetivos individuais e organizacionais (SHAFIQUE & BEH, 2017).

Os líderes transformacionais mantêm um bom ambiente de trabalho promovendo relações saudáveis entre os colaboradores, reforçando a solidariedade e facilitando a troca de ideias e pontos de vista, progredindo para a inovação (Doan et al., 2020). Assim, desempenhando o estilo de liderança transformacional é pretendido “desenvolver o diálogo e a cooperação entre os membros da equipa e melhorar a aprendizagem organizacional” (Baba et al., 2021, pág 1075).

Concluindo, a liderança transformacional tem demonstrado ao longo dos anos, que é a melhor escolha para a gestão de pessoas em contexto organizacional competitivo, revelando melhores

resultados em situações de bastante pressão. Os líderes transformacionais têm capacidade para conduzir a organização a melhores resultados. E é isso que as organizações pretendem no final.

### 1.3. Inteligência Emocional

As competências emocionais tornaram-se cada vez mais relevantes ao longo dos anos. Atualmente falamos da inteligência emocional como um importante fator para conseguir lidar com várias situações do cotidiano. Em contexto organizacional, mais importante se torna, visto que é considerada uma capacidade de identificar emoções, compreendê-las e aplicá-las em diversos contextos, tornando-se um fator de sucesso pessoal (Cavazotte et al., 2012a). Assim, as emoções desempenham um papel fulcral na gestão de pessoas demonstrando-se centrais na inteligência emocional (Naznin, 2013).

De forma a entendermos a abordagem e a importância da inteligência emocional perante a realidade que confrontamos diariamente, é importante contextualizá-la historicamente. Devemos entender primeiramente que tudo começou no início do século XX com a criação e desenvolvimento dos quocientes de inteligência como medidas de inteligência. Posteriormente, psicólogos criaram outros testes de inteligência considerando fatores situacionais, questionando a validade dos quocientes de inteligência pois não tinham em atenção esses fatores emocionais determinantes. Assim, vários teóricos afirmaram que era possível coincidir vários tipos de inteligência num indivíduo (Ugoani et al., 2015). No entanto, é de relevar que a inteligência emocional “tem as suas raízes no conceito de inteligência social, introduzido por Thorndike em 1920, que se refere à capacidade de compreender os outros e de agir sabiamente nas relações humanas”(Chan et al., 2018, pág 1).

Já na década de 80, Gardner questionou a teoria das inteligências múltiplas, que consistia nas aptidões possíveis de obter em várias áreas, afirmando ser tão relevante quanto o tipo de inteligência medido pelos quocientes de inteligência. Assim sendo, na década de 90 foi utilizado o termo de “inteligência emocional” sendo definido por Salovey e Mayer como “uma forma de inteligência que envolve a capacidade de monitorizar os sentimentos e emoções próprios e dos outros para discriminá-los, e utilizar essa informação para orientar o pensamento e ação” (Ugoani et al., 2015; Baba et al., 2021; Wang et al., 2018; Mandell & Pherwani, 2003).

Este conceito de inteligência emocional ainda não possui uma definição concreta, mas podemos afirmar que é uma capacidade de identificar, avaliar e gerir emoções do próprio indivíduo e de outros (Ugoani et al., 2015).

Na década de 90, através do trabalho de Salovey e Mayer, Daniel Goleman publica o livro *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, dando a conhecer este conceito a um maior número de pessoas (Baba et al., 2021). A sua definição de inteligência emocional

traduz-se como uma capacidade de reconhecimento dos próprios sentimentos e de outros, de modo a motivar e saber gerir as próprias emoções, assim como as relações (Naznin, 2013). A sua teoria apresenta elementos intelectuais e não-intelectuais (fatores afetivos, pessoais e sociais) da inteligência. Goleman acredita que as pessoas emocionalmente inteligentes são mais capazes de controlar impulsos emocionais, são conscientes do que sentem e sabem expressá-lo, são indivíduos empáticos e percebem o pensamento dos outros, são otimistas e, finalmente, são capazes de compreender a dinâmica de um dado grupo e sabem onde se encaixar no mesmo. Ainda afirma que as pessoas “nascem com uma inteligência emocional geral que determina o seu potencial de aprendizagem de competências emocionais” (Ugoani et al., 2015, pág 567).

Bar-On também contribuiu para os estudos da inteligência emocional definindo-a como a preocupação em nos compreendermos e aos outros, a relacionarmo-nos bem com outras pessoas, e à adaptação e à forma como lidamos em diversos contextos, de forma a sermos bem sucedidos com as exigências do dia-a-dia, ou seja, "um conjunto de capacidades não cognitivas, competências, e aptidões que influenciam a capacidade de se conseguir lidar com as exigências e pressões ambientais" (Mandell & Pherwani, 2003, pág 389). Assim, considera que esta competência é desenvolvida ao longo do tempo e, os que a possuem serão mais bem sucedidos em resposta a pressões e exigências ambientais (Ugoani et al., 2015).

Existem dois tipos de modelos da inteligência emocional- capacidade e mistos. Os modelos de capacidade julgam a inteligência emocional uma capacidade mental, ou seja, como inteligência pura (Ugoani et al., 2015). Também a consideram “como um conjunto de capacidades que envolve a perceção e o raciocínio abstrato com a informação que emerge dos sentimentos”(Mandell & Pherwani, 2003, pág 389). Enquanto que os modelos mistos para além de a considerarem igualmente uma capacidade mental, incluem características de personalidade (Ugoani et al., 2015).

Atualmente o modelo de capacidade da inteligência emocional reconhecido, é o de Mayer e Salovey. As medidas de capacidade da inteligência emocional “baseiam-se no pressuposto teórico de que a EI é um tipo de inteligência que pode ser medido da forma como a inteligência cognitiva é medida com respostas objetivas, certas ou erradas”(Miao et al., 2021, pág 232). Já Bar-On e Goleman são os que representam os modelos mistos. O primeiro consiste na dependência que os aspetos da capacidade de inteligência emocional possuem nas características de personalidade e na forma como é aplicado para alcançar o bem-estar. Já

Goleman propôs um modelo misto combinando a capacidade cognitiva, as características de personalidade e o efeito que estas têm, que corresponde ao desempenho (Ugoani et al., 2015).

Revelando a sua natureza multifacetada, Goleman apresenta cinco dimensões da inteligência emocional designadas de autoconsciência, que “significa ter uma compreensão profunda das próprias emoções, força, fraqueza, necessidades e impulsos e ter um conhecimento claro dos seus próprios valores, objetivos e sonhos” (Naznin, 2013, pág 65), ou seja, corresponde à percepção do indivíduo sobre os seus sentimentos; a autorregulação que nos leva ao controlo de emoções, ou seja, “a capacidade de manter os sentimentos e impulsos destrutivos sob controlo” (Naznin, 2013, pág 65); a motivação que envolve a orientação e foco para atingir objetivos; a empatia que nos capacita de possuir consideração pelos sentimentos e emoções dos outros; e por fim, a gestão das relações que se manifesta no confronto com as emoções dos outros de forma a apoiar e trabalhar em equipa, sendo considerada uma competência social (Ugoani et al., 2015). Enquanto que as três primeiras componentes da Inteligência Emocional relacionam-se com a autogestão, as duas últimas correspondem à relação dos líderes com os outros (Naznin, 2013).

Mayer e Salovey combinaram quatro grupos de competências emocionais de forma a explicar a inteligência emocional. A primeira designa-se por “autoavaliação emocional” que corresponde à percepção das próprias emoções compreendendo-as e expressando-as; a segunda é a “avaliação emocional de outros” que consiste na observação e identificação dos sentimentos e emoções de outros; a terceira é a “regulação das emoções” que é a capacidade de controlo das próprias emoções e dos outros agindo de forma a auxiliar; e finalmente, a quarta que designa-se por “utilização das emoções” que corresponde à capacidade de regular as emoções com a finalidade de tornar o desempenho eficaz (Doan et al., 2020).

Finalizando, importa transmitir que a inteligência emocional é um conceito que necessita de mais investigação para obter resultados concretos e determinantes que ajudem a apoiar as teorias anteriormente descritas.

#### 1.4. Liderança Transformacional & Inteligência Emocional

Atualmente observamos vários estudos cujo debate se centra na inteligência emocional como construção e a sua relevância na liderança. É defendido que quanto mais aspetos relacionais existir numa atividade, então maior será a exigência de inteligência emocional a quem liderar. Assim chegou-se à conclusão que os líderes devem ter capacidade de perceber as suas emoções e compreender o impacto que têm nas suas ações e nas ações de outros, pois isto é considerado uma estratégia para praticar uma liderança eficaz. Há estudos que afirmam que possuir inteligência emocional, é mais relevante do que as características pessoais para obter melhores resultados (Cavazotte et al., 2012a).

A inteligência emocional está relacionada com a liderança transformacional na medida em que é possível ser aproveitada como um instrumento para prever ações desse estilo de liderança (Doan et al., 2020).

Vários estudos comprovam que existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e a inteligência emocional sugerindo que uma liderança eficaz é realizada por um indivíduo detentor de inteligência emocional, pois significa que tem a capacidade de identificar e gerir as emoções em si próprio e nos outros. Por exemplo, Goleman que foi quem popularizou a inteligência emocional e considera que este conceito é positivamente correlacionado com a eficácia de uma liderança, explicando o seu êxito (Ugoani et al., 2015).

Foram encontradas correlações positivas entre a inteligência emocional e a capacidade de monitorizar e gerir emoções relacionadas com fontes inspiradoras, motivadoras e de consideração individual, ou seja, com várias características da liderança transformacional. A empatia, a motivação, a autoconsciência, a confiança e a estabilidade emocional são consideradas características qualitativas de um líder transformacional, assim como, fatores relevantes da inteligência emocional. E é através destes fatores que percebemos a relação existente entre os dois conceitos estudados (Baba et al., 2021). Assim como, também conseguimos observar que a “inteligência emocional é um pré-requisito para um líder transformacional bem sucedido” (Naznin, 2013, pág 64).

O comportamento profissional ou moral é comum tanto na liderança transformacional como na inteligência emocional. É relevante para a investigação e desenvolvimento desta relação, obter conhecimento de que “a inteligência emocional está associada a três dimensões da liderança transformacional, tais como a influência idealizada, inspiração motivacional, e consideração individual”(Ugoani et al., 2015, pág 575).

É relevante a influência que a inteligência emocional exerce sobre o comportamento de um líder transformacional (Görgens-Ekermans & Roux, 2021). Segundo Goleman, a autoconsciência, a autorregulação, a empatia, a autoconfiança e o otimismo, ou seja, as competências da inteligência emocional, são essenciais para a liderança transformacional. Saber gerir emocionalmente pessoas provoca nestas confiança e efeitos positivos, e a consciência sobre o próprio propicia ao líder um sentido de propósito e um significado acrescido, assim como, as pessoas emocionalmente inteligentes colocam as necessidades dos outros em primeiro lugar. Esta capacidade permite ao líder compreender as necessidades dos colaboradores e assim agir em conformidade (Ugoani et al., 2015).

Os líderes autoconscientes são mais prováveis de confiar na sua intuição e não se deixam dominar pelos seus sentimentos e emoções. Através do conhecimento que têm sobre si representam uma referência pelo seu desempenho profissional. Assim, encorajam os colaboradores da sua equipa a arriscarem, a pensarem e agirem por si sem nenhuma outra influência, integrando-os numa realidade onde só obtém bons resultados conduzindo ao êxito organizacional (Naznin, 2013).

Os líderes autorregulados conseguem controlar o que sentem e qualquer impulso destrutivo, resultando em ações mais eficazes que permitem mudar padrões e obter um ambiente onde vence a confiança e justiça (Naznin, 2013).

Os líderes que se motivam são criativos, são apaixonados pelo seu emprego e, são fontes do otimismo e inovação, mantendo-se empenhados na realização dos objetivos organizacionais. Para isso influenciam e apoiam os colaboradores no desenvolvimento de um sentido de propósito na organização (Naznin, 2013).

Um líder empático é extremamente relevante na prática de uma liderança transformacional. Sendo capaz de perceber as necessidades dos colaboradores, agindo em conformidade (Naznin, 2013).

Já a gestão de relações com outros é uma capacidade que permite aos líderes encaminhar inteligência emocional para o local de trabalho, construindo relações positivas com os colaboradores e inspirá-los através de “uma visão convincente e uma missão comum” (Naznin, 2013, pág 66).

## **CAPÍTULO 2: Metodologia**

No presente capítulo são expostos os objetivos deste estudo, as questões de investigação, as hipóteses, os instrumentos utilizados na recolha de dados e os procedimentos efetuados, assim como a amostra e a sua caracterização.

### 2.1. Objetivo

Este estudo é considerado analítico pois tem como objetivos, procurar comprovar se existe uma relação entre a Liderança Transformacional e a Inteligência Emocional e também perceber se existe relação entre a Inteligência Emocional e as teorias da Liderança Transacional e a Liberal.

### 2.2. Questões de Investigação

As questões de investigação deste estudo são:

- A Inteligência Emocional favorece o exercício da Liderança Transformacional?
- A Inteligência Emocional favorece o exercício da Liderança Transacional?
- A Inteligência Emocional favorece o exercício da Liderança Liberal?
- Quais são as competências da Liderança Transformacional que se relacionam com a Inteligência Emocional?

### 2.3. Hipóteses

- Hipótese 1- A IE favorece o exercício da LTF;
- Hipótese 2- A IE favorece o exercício da LTS;
- Hipótese 3- A IE favorece o exercício da LL;
- Hipótese 4- A Liderança Transacional é caracterizada pelos fatores recompensa contingente e gestão por exceção ativa;
- Hipótese 5- Existem competências da IE que se relacionam com a LTF;
- Hipótese 6- A Inteligência Emocional está associada à influência idealizada, inspiração motivacional e à consideração individual;
- Hipótese 7- As mulheres são mais transformacionais do que os homens;
- Hipótese 8- Os homens são mais transacionais do que as mulheres.

## 2.4. Instrumento de Recolha de Dados

Esta investigação segue uma metodologia quantitativa através da realização de dois questionários. Para avaliar o tipo de liderança exercido pelos respondentes, foi utilizado o Questionário de Liderança Multifator proposto por Bass e Avolio, composto por 45 questões e respostas com escala Likert de cinco pontos. Este ajuda-nos a entender se os líderes são transformacionais, avaliando cinco componentes, sendo elas, a influência idealizada atribuída, a influência idealizada comportamental, a inspiração motivacional, o estímulo intelectual e a consideração individual (Cavazotte et al., 2012b). Este avalia também três componentes da liderança transacional, duas da liderança liberal e três de resultados (Hajnci & Vučenović, 2020). Nesta investigação o estilo de liderança que mais relevância obtém é a liderança transformacional, daí salientar apenas as suas componentes que foram expostas anteriormente.

Quanto à avaliação da inteligência emocional foi utilizado o Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test, composto por 33 questões que nos permitem observar quatro competências, a perceção das próprias emoções, a gestão das próprias e das dos outros e como as utiliza, com a escala Likert de cinco pontos (Toledo Júnior et al., 2018).

## 2.5. Procedimento de Recolha da Amostra

A recolha da amostra foi realizada através da plataforma GoogleForms, onde foi elaborado o questionário e enviado via email e partilha nas redes sociais, tais como Instagram, Messenger, LinkedIn, WhatsApp e Skype.

No total foram obtidas 204 respostas no período entre fevereiro e abril, sendo que foram descartadas 10 devido a questionários incompletos e respondentes que não exerçam ou tenham exercido liderança. Assim, a amostra é constituída por 194 participantes que exercem ou já exerceram liderança.

## 2.6. Participantes

Pela análise da tabela 1, sobre os dados sociodemográficos dos participantes, é possível verificar que a amostra é caracterizada maioritariamente pelo género masculino com 70,1% e minoritariamente pelo género feminino que representa 29,9%; Quanto à faixa etária, a predominante é entre os 40 e 49 anos com 42,3%; Relativamente às habilitações literárias, 36,6% possuem o Ensino Secundário e 39,2% são licenciados; Já o setor de atividade que se destaca é o terciário com 52,6%; Na profissão os técnicos e as chefias intermédias foram os que obtiveram maior representatividade com 27,3% e 24,2%, respetivamente; Já o período de

experiência profissional predominante foi entre 20-29 anos com 35,1%; Quanto ao período de permanência na função atual, o maior foi entre 0-9 anos, com 54,6%; Por fim, relativamente aos cargos de chefia, só foram aceites as respostas afirmativas portanto 100% da amostra ocupa ou já ocupou os mesmos.

Tabela 1- Dados Sociodemográficos dos Participantes

<b>Caracterização da Amostra</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Género</b>		
<b>Masculino</b>	136	70,1
<b>Feminino</b>	58	29,9
<b>Faixa Etária</b>		
<b>20-29 anos</b>	26	13,4
<b>30-39 anos</b>	55	28,4
<b>40-49 anos</b>	82	42,3
<b>50-59 anos</b>	27	13,9
<b>60-70 anos</b>	3	1,5
<b>70-80 anos</b>	1	0,5
<b>Habilitações Literárias</b>		
<b>Ensino Secundário</b>	71	36,6
<b>Licenciatura</b>	76	39,2
<b>Pós-Graduação</b>	8	4,1
<b>Mestrado</b>	26	13,4
<b>Doutoramento</b>	4	2,1
<b>Outra</b>	9	4,6
<b>Sector de Atividade</b>		
<b>Primário</b>	5	2,6
<b>Secundário</b>	87	44,8
<b>Terciário</b>	102	52,6
<b>Profissão</b>		
<b>Indiferenciado</b>	32	16,5
<b>Administrativos</b>	2	1
<b>Técnicos</b>	53	27,3
<b>Chefias Intermédias</b>	47	24,2
<b>Diretores</b>	20	10,3
<b>Gestores</b>	40	20,6
<b>Experiência Profissional</b>		
<b>0-9 anos</b>	39	20,1
<b>10-19 anos</b>	60	30,9
<b>20-29 anos</b>	68	35,1
<b>30-39 anos</b>	24	12,4
<b>40-50 anos</b>	3	1,5
<b>Permanência na função atual</b>		
<b>0-9 anos</b>	106	54,6
<b>10-19 anos</b>	56	28,9
<b>20-29 anos</b>	22	11,3

<b>30-39 anos</b>	9	4,6
<b>40-50 anos</b>	1	0,5

## 2.7. Metodologia para a análise dos dados

Os dados irão ser tratados recorrendo ao SPSS Statistical Package for the Social Sciences.

Inicialmente determinar-se-á ao calculo o Alfa de Cronbach para verificar a consistência interna das dimensões Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança Liberal, Inteligência Emocional e respetivas componentes.

De acordo com Pestana e Gageiro (2005), a consistência interna de um questionário é classificada de acordo com a tabela 2.

Tabela 2- Valores do Alfa de Cronbach

<b>Valores do Alfa de Cronbach</b>	<b>Consistência Interna</b>
Menor que 0,6	Inadmissível
0,6-0,7	Fraca
0,7-0,8	Razoável
0,8-0,9	Boa
Maior que 0,9	Muito boa

Fonte: Pestana e Gageiro (2005)

Posteriormente, determinou-se as médias e desvio padrão para as dimensões e sub-dimensões. Já para analisar se existe relação entre a Inteligência Emocional e as três teorias da Liderança, será utilizado o coeficiente de correlação de Pearson e assim acontecerá também para verificar uma possível relação entre a Liderança Transacional e as suas componentes, entre a Liderança Transformacional e as componentes da Inteligência Emocional e, entre a Inteligência Emocional e três componentes da Liderança Transformacional.

Por último, para analisar a relação existente entre a Liderança Transformacional e os dois géneros (As mulheres são mais transformacionais do que os homens) e entre a Liderança Transacional e os dois géneros (Os homens são mais transacionais do que as mulheres) de forma a verificar se existe alguma diferença, serão utilizados testes estatísticos de análise de correlação e testes estatísticos paramétricos (Testes t).

### **CAPÍTULO 3: Resultados**

Para proceder à análise dos resultados, primeiramente inverteu-se as questões IE5, IE28 e IE33 porque o significado era contrário ao de todas as outras.

De seguida, procedeu-se à determinação do Alfa de Cronbach para todas as dimensões e sub-dimensões dos questionários MLQ e SSET. Os resultados obtidos para os dois questionários (Questionário de Liderança Multifator/Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test) são os apresentados nas tabelas 3 e 4.

Tabela 3- Valores de Alfa de Cronbach do questionário MLQ

	<b>Alfa de Cronbach</b>
Liderança Transformacional	0,883
Influência Idealizada Atribuída	0,587
Influência Idealizada Comportamental	0,691
Inspiração Motivacional	0,799
Estimulo Intelectual	0,439
Consideração Individual	0,698
Esforço Extra	0,781
Eficácia	0,776
Satisfação	0,682
Liderança Transacional	0,707
Recompensa Contingente	0,440
Gestão por Exceção Ativa	0,749
Liderança Liberal	0,821
Gestão por Exceção Passiva	0,741
Laissez-faire	0,676

Tabela 4- Valores de Alfa de Cronbach do questionário SSEIT

	<b>Alfa de Cronbach</b>
Inteligência Emocional	0,906
Percepção de Emoção	0,860
Gestão das próprias emoções	0,752
Gestão das emoções dos outros	0,593
Utilização das emoções	0,745

Embora algumas sub-dimensões (Influência idealizada atribuída; Estímulo intelectual; Recompensa contingente; Gestão das emoções dos outros) tenham obtido um alfa de cronbach baixo, as dimensões de Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança Liberal e Inteligência Emocional obtiveram desde consistências razoáveis a muito boas.

Os resultados obtidos para a média e desvio padrão das dimensões e sub-dimensões dos questionários Questionário de Liderança Multifator e Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test são apresentados na tabela 5.

Tabela 5- Média e Desvio Padrão das dimensões do MLQ e do SSEIT

<b>Dimensões</b>	<b>Total de questões</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1. Liderança Transformacional	20	3,8948	0,53931
Influência Idealizada Atribuída	4	3,9021	0,59309
Influência Idealizada Comportamental	4	3,5515	0,80914
Inspiração Motivacional	4	4,1314	0,66907
Estímulo Intelectual	4	4,0464	0,55270

Consideração Individual	4	3,8428	0,75694
Esforço Extra	3	3,7629	0,79355
Eficácia	4	4,3415	0,60251
Satisfação	2	4,2784	0,67895
2. Liderança Transacional	8	3,4581	0,64377
Recompensa Contingente	4	3,4948	0,68664
Gestão por exceção ativa	4	3,4214	0,84938
3. Liderança Liberal	8	2,1269	0,43048
Gestão por exceção passiva	4	1,5825	0,70502
Laissez-faire	4	1,3634	0,55410
4. Inteligência Emocional	33	3,8368	0,4723
Percepção de emoção	10	3,3820	0,41629
Gestão das próprias emoções	9	3,8385	0,45582
Gestão das emoções dos outros	8	3,8488	0,58777
Utilização das emoções	6	3,8183	0,53429

---

Quanto às várias dimensões verifica-se que em destaque encontra-se a Liderança Transformacional com uma média de 3,9692.

Os resultados obtidos para o Coeficiente de Correlação de Pearson da primeira, segunda, terceira, quarta, quinta e sexta hipóteses, encontram-se nas tabelas seguintes.

Tabela 6- Coeficiente de Correlação de Pearson para a Hipótese 1.

Inteligência Emocional	Liderança Transformacional	0,677
------------------------	----------------------------	-------

Tabela 7- Coeficiente de Correlação de Pearson para a Hipótese 2.

Inteligência Emocional	Liderança Transacional	0,211
------------------------	------------------------	-------

Tabela 8- Coeficiente de Correlação de Pearson para a Hipótese 3.

Inteligência Emocional	Liderança Liberal	-0,14
------------------------	-------------------	-------

Tabela 9- Coeficiente de Correlação de Pearson para a Hipótese 4

Recompensa Contingente	Liderança Transacional	0,796
Gestão por exceção ativa		0,872

Tabela 10- Coeficiente de Correlação de Pearson para a Hipótese 5

Liderança Transformacional	Percepção de emoção	0,865
	Gestão das próprias emoções	0,533
	Gestão das emoções dos outros	0,433
	Utilização das emoções	0,591

Tabela 11- Coeficiente de Correlação de Pearson para a Hipótese 6.

Inteligência Emocional	Influência Idealizada	0,647
	Motivação Inspiracional	0,548
	Consideração Individual	0,535

Verifica-se que existe correlação moderada entre a IE e a LTF ( $r=0,677$ ), ou seja, a **primeira hipótese** (a IE favorece o exercício da LTF) **foi sustentada** pelos dados estatísticos. Quanto às **hipóteses 2** (0,211) e **hipótese 3** (-0,14) apresentam uma correlação desprezível entre a Inteligência Emocional e a Liderança Transacional e a Liderança Liberal, ou seja, a segunda

hipótese (a IE favorece o exercício da LTS) e a terceira hipótese (A IE favorece o exercício da LL) **não foram sustentadas** pelos resultados obtidos.

Na tabela 9 verifica-se que existe uma correlação forte entre a Liderança Transacional e as suas componentes (RC- 0,796; GEA- 0,872), ou seja, a **hipótese 4** (A Liderança Transacional é caracterizada pelos fatores Recompensa Contingente e Gestão por Exceção ativa) **foi corroborada** pelos dados estatísticos.

Observa-se também que existe uma correlação forte na relação entre a Liderança Transformacional e a perceção de emoção (0,865), uma correlação moderada com a gestão das próprias emoções (0,533) e a utilização das emoções (0,591). Quanto à gestão das emoções dos outros (0,433) apresenta uma correlação fraca. Assim, a **hipótese 5** (Existem competências da IE que se relacionam com a LTF) **foi suportada** pelos dados estatísticos.

Relativamente à hipótese 6 (A inteligência emocional está associada à influência idealizada, inspiração motivacional e à consideração individual), verifica-se que há uma correlação moderada entre as três componentes da Liderança Transformacional (Influência Idealizada-0,647; Motivação Inspiracional-0,548; Consideração Individual-0,535) e a Inteligência Emocional. Portanto, podemos afirmar que a **hipótese 6 foi apoiada** pelos dados estatísticos.

Para analisar as duas últimas hipóteses, aplicou-se o Teste T porque as amostras (masculino e feminino) seguem a distribuição normal e há igualdade de variâncias. Assim, nas hipóteses 7 (as mulheres são mais transformacionais do que os homens) e 8 (os homens são mais transacionais do que as mulheres), procuramos identificar se na primeira a Liderança Transformacional é diferente nos dois géneros e, se na segunda, tal acontece com a Liderança Transacional.

Tabela 12- Correlações da Hipótese 7 Teste T

Género	N	Média	Desvio Padrão	Teste T para Igualdade de Médias p-value
Masculino	136	3,9140	0,51473	0,225
Feminino	58	3,8500	0,59530	

Tabela 13 Correlações da Hipótese 8 Teste T

Género	N	Média	Desvio Padrão	Teste T para Igualdade de Médias p-value
Masculino	136	3,4715	0,63882	0,329
Feminino	58	3,4267	0,65979	

Considera-se que não existem diferenças com significado estatístico quando o p-value é maior que 0,05 ou seja, tanto na tabela 10 como na tabela 11 observamos que não há diferenças de significância estatística nas respostas dos participantes. Assim as **hipóteses 7**- as mulheres são mais transformacionais do que os homens - e **8** - os homens são mais transacionais do que as mulheres- **não se verificam** neste estudo.

## **CAPÍTULO 4: Discussão de Resultados**

De seguida, em face dos resultados obtidos com o tratamento estatístico realizado, iremos proceder à respetiva discussão de acordo com o que a literatura tem produzido até ao momento.

No presente estudo, obteve-se uma correlação de 0,677 entre a Liderança Transformacional e a Inteligência Emocional corroborando as ideias dos autores Ugoani et al (2015), e reforçando que Goleman considerou essa mesma ligação, considerando-a um êxito para a eficácia da liderança. Quanto à relação entre a Liderança Transacional e Liberal com a Inteligência Emocional observou-se que a correlação foi desprezível, 0,211 e -0,14 respetivamente. Os resultados demonstraram também que existe uma correlação forte entre a Liderança Transacional e as suas componentes (RC- 0,796; GEA- 0,872), corroborando as afirmações dos autores Frangieh e Rusu (2021). Obteve-se também uma correlação forte entre a Liderança Transformacional e a perceção de emoção com 0,865, uma correlação moderada relativamente à gestão das próprias emoções com 0,533 e à utilização das emoções com 0,591 e, uma correlação fraca quanto à gestão das emoções. Para corroborar as afirmações de Ugoani et al (2015), observa-se uma correlação moderada entre a Inteligência Emocional e a Influência Idealizada com 0,647, a Motivação Inspiracional com 0,548 e a Consideração Individual com 0,535. Por fim, verificou-se também que não há diferenças entre os géneros, masculino e feminino, na prática da Liderança Transformacional e Liderança Transacional, com um p-value de 0,225 e 0,329 respetivamente.

## **CAPÍTULO 5: Conclusões e Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações**

A presente dissertação apontou como principal objetivo comprovar a relação existente entre a Liderança Transformacional e a Inteligência Emocional.

No estudo efetuado que contou com 194 participantes os resultados reforçaram a pertinência da IE para a eficácia do exercício da Liderança Transformacional. De facto, surge reforçada a importância da Inteligência Emocional na prática do estilo de Liderança Transformacional, permitindo prever ações deste estilo e tornando-o mais eficaz.

Também foi pertinente identificar as competências da Liderança Transformacional (influência idealizada, inspiração motivacional e consideração individual) que se relacionam com a Inteligência Emocional. Da mesma forma, constatou-se que as competências da Inteligência Emocional (perceção de emoção, gestão das próprias emoções e a utilização das emoções) são as que mais se relacionam com a Liderança Transformacional.

Depois de identificar a falta de informação acerca dos restantes estilos de liderança foi pertinente perceber a relação entre a Inteligência Emocional e os estilos Transacional e Liberal, onde na análise dos dados se verificou que realmente os indivíduos que pratiquem esses mesmos estilos de liderança não aplicam a inteligência emocional.

Verificou-se também que não há diferenças entre os géneros masculino e feminino, no que diz respeito à adoção dos estilos de liderança transformacional e/ou transacional.

Apesar de terem sido encontrados poucos estudos sobre a relação entre LTS e IE, E II e IE não quisemos deixar de explorar essas dimensões, muito embora se pudesse desejar uma discussão de resultados mais aprofundada.

Sugerem-se igualmente áreas de estudo que possam incluir variáveis intrínsecas (motivação; personalidade) e extrínsecas (políticas e culturas organizacionais) para enriquecimento das temáticas trabalhadas.

Por último, deveremos ainda ter em atenção o facto de o estudo ter decorrido numa fase final de um período pós-pandemia e por isso mesmo os resultados sofrerem influência desse contexto.

## Referências Bibliográficas

- Ågotnes, K. W., Skogstad, A., Hetland, J., Olsen, O. K., Espevik, R., Bakker, A. B., & Einarsen, S. V. (2021). Daily work pressure and exposure to bullying-related negative acts: The role of daily transformational and laissez-faire leadership. *European Management Journal*, 39(4), 423–433. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.011>
- Baba, M. M., Makhdoomi, U. M., & Siddiqi, M. A. (2021). Emotional Intelligence and Transformational Leadership Among Academic Leaders in Institutions of Higher Learning. *Global Business Review*, 22(4), 1070–1096. <https://doi.org/10.1177/0972150918822421>
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012a). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. In *Leadership Quarterly* (Vol. 23, Issue 3, pp. 443–455). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.003>
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012b). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *Leadership Quarterly*, 23(3), 443–455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.003>
- Chan, S. W., Omar, S. S., Ramlan, R., Ahmad, M. F., Zaman, I., & Idrus, N. (2018). Emotional intelligence and transformational leadership among managers in manufacturing companies. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*, 7(3.21 Special Issue 21), 1–4. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i3.21.17083>
- Doan, T. T. T., Nguyen, L. C. T., & Nguyen, T. D. N. (2020). Emotional intelligence and project success: The roles of transformational leadership and organizational commitment. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 223–233. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.223>
- Frangieh, M., & Rusu, D. (2021). The Effect of the Carrot and Stick Transactional Leadership style in Motivating Employees in SMEs. *Review of International Comparative Management*, 22(2), 242–253. <https://doi.org/10.24818/RMCI.2021.2.242>
- Görgens-Ekermans, G., & Roux, C. (2021). Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate: (how) does emotional intelligence matter to effective leadership? *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1279>

- Hajncel, L., & Vučenović, D. (2020). Effects of measures of emotional intelligence on the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. *Psihologijske Teme*, 29, 119–134. <https://doi.org/10.31820/pt.29.1.7>
- Jelaca, M. S., Milicevic, N., Bjekic, R., & Petrov, V. (2020). The effects of environment uncertainty and leadership styles on organisational innovativeness. *Engineering Economics*, 31(4), 472–486. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.31.4.20948>
- Khan, M. J., & Saleem, K. (2021). Laissez-Faire Leadership Style in Universities' Faculty while Adopting the Creating Style to Assess the Employee Performance. *Journal of Managerial Sciences*, 15, 157–169. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=152089528&Alang=pt-pt&site=eds-live&scope=site>
- Lee, Y.-D., Chen, P.-C., & Su, C.-L. (2020). The Evolution of the Leadership Theories and the Analysis of New Research Trends. *International Journal of Organizational Innovation*, 12(3), 88–104. <http://ezproxy.liberty.edu/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=140949562&site=ehost-live&scope=site>
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387–404. <https://doi.org/10.1023/A:1022816409059>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2021). Emotional intelligence and servant leadership: A meta-analytic review. *Business Ethics*, 30(2), 231–243. <https://doi.org/10.1111/beer.12332>
- Naznin, H. (2013). Correlation between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Behaviour. *IOSR Journal of Business and Management*, 13(2), 64–67. <https://doi.org/10.9790/487x-1326467>
- Nielsen, P. A., Boye, S., Holten, A. L., Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2019). Are transformational and transactional types of leadership compatible? A two-wave study of employee motivation. *Public Administration*, 97(2), 413–428. <https://doi.org/10.1111/padm.12574>
- Oliveira, K. S. (2018). *Enfoque meta-analítico da liderança: uma revisão sistemática. December.*

- Olley, R. (2021). A focussed literature review of power and influence leadership theories. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 16(2), 7–16. <https://doi.org/10.24083/APJHM.V16I2.807>
- Reis Neto, M. T., Nélia de Araújo, R., & Avelar Ferreira, C. A. (2019). Leadership theories and individual performance. *Pensamiento & Gestión*, 47, 148–179. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=142329327&site=eds-live>
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2021). Laissez-Faire Leadership and Affective Commitment: the Roles of Leader-Member Exchange and Subordinate Relational Self-concept. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 533–551. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09700-9>
- Saeed, M., & Mughal, Y. H. (2018). Role of Transactional Leadership Style upon Performance: Mediating Role of Culture. *Journal of Managerial Sciences*, 13(1), 48–57.
- SHAFIQUE, I., & BEH, L.-S. (2017). Shifting Organizational Leadership Perspectives: An Overview of Leadership Theories. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(4), 134–143. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=135858980&site=eds-live>
- Toledo Júnior, A., Duca, J. G. M., & Coury, M. I. F. (2018). Tradução e Adaptação Transcultural da Versão Brasileira do Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test. *Revista Brasileira de Educação Médica*, 42(4), 109–114. <https://doi.org/10.1590/1981-52712015v42n4rb20180102>
- Ugoani, J. N. N., Amu, C. U., & Kalu, E. O. (2015). Dimensions of Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Correlation Analysis. *Independent Journal of Management & Production*, 6(2), 563–584. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v6i2.278>
- Wang, L., Tao, H., Bowers, B. J., Brown, R., & Zhang, Y. (2018). When nurse emotional intelligence matters: How transformational leadership influences intent to stay. *Journal of Nursing Management*, 26(4), 358–365. <https://doi.org/10.1111/jonm.12509>