



**A Liderança e a sua Importância  
na Gestão de Equipas Comerciais**

por  
Inês Neves

Projeto de dissertação em Gestão Comercial

Orientada por:

Professora Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença

Professora Doutora Eva Teresa Valente Dias de Oliveira

2015

## **Nota Biográfica**

Inês Patrício Neves concluiu em 2005 a Licenciatura em Arte e Património pela Universidade Católica Portuguesa.

Em termos profissionais, iniciou atividade como Gestora de Projeto na empresa Setepés – Projetos artístico-culturais Lda, onde foi responsável pela conceção e acompanhamento de ações de formação desenvolvidas em entidades públicas e entidades privadas. Nos anos 2006 a 2007 exerceu atividade enquanto comercial na Vodafone Portugal, tanto na área de particulares como na área empresarial. Desde 2007 encontra-se a desenvolver a sua atividade profissional no Millennium BCP, com a função de Gestora de Clientes Particulares.

## **Agradecimentos**

Um estudo de investigação é realizado com a premissa de procurar contribuir para um conhecimento mais aprofundado do Homem e das Ciências. Um trabalho com este nível de exigência não poderia ter sido desenvolvido sem o apoio de outrem.

Aproveito este meio para agradecer às pessoas cujo apoio foi fundamental ao longo do período de escrita desta dissertação. Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, à Faculdade de Economia do Porto, pela formação que obtive durante o período curricular e que me permitiu obter o conhecimento necessário à realização deste estudo. Neste sentido, fica um agradecimento muito particular às minhas orientadoras, a Professora Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença e a Professora Doutora Eva Teresa Valente Dias de Oliveira, pela sua disponibilidade, capacidade de motivação e pelo seu imprescindível contributo no apoio técnico. Agradeço também a todas as pessoas que colaboraram na realização desta dissertação, nomeadamente a todos os participantes.

Deixo uma nota de apreço especial à minha família e amigos pelo apoio, paciência, amizade e amor, mesmo na minha ausência.

Por fim, mas em especial, quero dirigir uma palavra de agradecimento e amor ao meu marido, Miguel, cujo apoio e dedicação foram o pilar que permitiu a conclusão deste percurso.

## Índice

1. Introdução .....	1
1.1. Estrutura .....	4
2. Revisão Bibliográfica .....	5
2.1. Liderança .....	5
2.1.1. Liderança Eficaz e Performance .....	7
2.1.2. Comportamento de Implementação da Inovação: Liderança Transformacional e Liderança Transacional .....	14
2.1.3. Escala ILS: <i>The Implementation Leadership Scale</i> .....	17
2.2. Gestão de Equipas e Performance .....	21
2.2.1. Equipas .....	22
2.2.1.1. Definição .....	22
2.2.1.2. Eficácia .....	23
2.2.1.3. Coesão .....	23
2.2.1.4. Composição .....	23
2.2.1.5. Motivação .....	25
2.2.1.6. A Importância da Comunicação Eficaz de Objetivos .....	25
2.2.2. Performance e Gestão Estratégica .....	27
2.2.2.1. Relação entre Performance e Gestão Estratégica .....	27
2.2.2.2. O Processo de Tomada de Decisão .....	28
2.2.2.3. Estratégia Comportamental: Dimensão Racional e Dimensão Comportamental .....	31
2.2.2.4. Escala IWPQ: <i>Individual Work Performance Questionnaire</i> .....	33
2.3. Emoções .....	35
2.3.1. Emoção e Cognição .....	36
2.3.2. Emoções Positivas e Emoções Negativas .....	38
2.3.3. Emoção, Esgotamento do Ego e Autodomínio .....	41
2.3.4. Escala PANAS: <i>The Positive and Negative Affect Schedule</i> .....	45
3. Metodologia .....	49
3.1. Questão de Investigação .....	51
3.2. Hipóteses .....	52
3.3. Participantes .....	53
3.4. Instrumentos .....	54
3.5. Modelo de Investigação .....	57
3.6. Procedimentos Estatísticos .....	58
4. Análise dos Resultados .....	60
4.1. Caracterização da Amostra .....	60
4.1.1. Caracterização Sociodemográfica dos Participantes .....	60
4.1.2. Caracterização da Atividade Profissional .....	61
4.2. Avaliação do Perfil de Liderança .....	63
4.2.1. Propriedades Psicométricas do ILS .....	65
4.2.2. Resultados do ILS .....	67
4.2.3. Posição Profissional e Liderança (Hipótese 1) .....	68
4.3. Avaliação da Performance Individual de Trabalho .....	69
4.3.1. Propriedades Psicométricas do IWPQ .....	70
4.3.2. Resultados do IWPQ .....	72
4.3.3. Anos de Experiência Profissional, Dimensão da Equipa e Performance (Hipótese 2 e Hipótese 3) .....	73
4.4. Avaliação das Emoções Sentidas em Contexto de Trabalho .....	75
5. Conclusões .....	81
Bibliografia .....	84
Anexos .....	91

## **Índice de Figuras**

Figura 1 Escala de Afeto Positivo e de Afeto Negativo, por termos e categorias, para a versão original e adaptada ao Português.....	46
Figura 2 Modelo de Investigação.....	57
Figura 3 Frequência relativa (%) das emoções reportadas pelos participantes.....	76

## Índice de Tabelas

Tabela 1 Lista de emoções, de acordo com a versão integral portuguesa.....	47
Tabela 2 Itens que compõem “Implementation Leadership Scale”.....	55
Tabela 3 Itens que compõem “Individual Work Performance Questionnaire”.....	56
Tabela 4 Frequência absoluta (n) e frequência relativa (%) das características sociodemográficas da amostra.....	61
Tabela 5 Frequência absoluta (n) e frequência relativa (%) das características da atividade profissional desempenhada pelos participantes.....	62
Tabela 6 Frequência absoluta (n) e frequência relativa (%) da reação do líder perante uma falha operacional.....	64
Tabela 7 Matriz, com cargas fatoriais após rotação de Varimax, para confirmação dos domínios originais da escala ILS.....	66
Tabela 8 Consistência interna da escala ILS, avaliada através do Alpha de Cronbach, em cada domínio.....	67
Tabela 9 Mediana, percentil 25 (P25) e percentil 75 (P75) da média dos resultados do ILS total e por domínio.....	67
Tabela 10 Mediana (Med), percentil 25 (P25) e percentil 75 (P75) dos resultados do ILS total e por domínio, entre participantes com diferentes posições na equipa.....	69
Tabela 11 Matriz, com cargas fatoriais após rotação de Varimax, para confirmação dos domínios originais da escala IWPQ.....	71
Tabela 12 Consistência interna da escala IWPQ, avaliada através do Alpha de Cronbach, em cada domínio.....	72
Tabela 13 Mediana, percentil 25 (P25) e percentil 75 (P75) da média dos resultados do IWPQ total e por domínio.....	73
Tabela 14. Coeficiente de Correlação de Spearman (rs) da relação entre os resultados do IWPQ total e por domínio e as variáveis idade, habilitações académicas, anos na função e anos na equipa.....	74
Tabela 15 Mediana (Med), percentil 25 (P25) e percentil 75 (P75) dos resultados do IWPQ total e por domínio, entre participantes que trabalham em equipas com diferentes dimensões.....	75
Tabela 16 Coeficiente de Correlação de Spearman (rs) da relação entre os resultados do IWPQ e ILS total e por domínios e o número de emoções positivas e negativas reportadas.....	78
Tabela 17 Coeficiente de Correlação de Spearman (rs) da relação entre o perfil de liderança, avaliado pelos resultados do ILS total e por domínio, e a performance individual de trabalho, avaliada pelos resultados do IWPQ total e por domínio.....	79
Tabela 18 Coeficiente de Regressão ( $\beta$ ) da relação entre o perfil de liderança (ILS total) e a performance individual de trabalho (IWPQ total).....	80

## **Resumo**

O objetivo principal deste estudo é procurar aferir a associação existente entre a liderança percebida pela equipa comercial e a sua performance, analisando ainda os fatores que influenciam essa relação. Com a preocupação de responder às questões alvo de estudo, este trabalho analisará três dimensões indissociáveis da temática da gestão comercial: liderança, equipas comerciais, performance e emoções.

No sentido de analisar dimensão liderança, a nossa investigação recorreu à escala *Implementation Leadership Scale* - ILS que mede se os líderes podem influenciar o processo de liderança de forma positiva ou negativa e compreender o papel do líder como influenciador das atitudes dos colaboradores, das mudanças ao nível do comprometimento de toda a equipa e da performance. Com o objetivo de medir a performance dos indivíduos nas equipas comerciais consideramos a escala *Individual Work Performance Questionnaire* - IWPQ, já que nos permite analisar a dimensão performance da tarefa, a dimensão performance do contexto e a dimensão do comportamento contraprodutivo. No sentido de estudar a valência das emoções recorreremos à escala PANAS, validada para a população portuguesa, que a partir de vinte emoções, faz a divisão por duas categorias: emoções positivas e emoções negativas.

Os resultados, obtidos a partir de uma amostra de 267 participantes, permitiram confirmar a hipótese principal, ou seja, a relação entre a liderança percebida pelos colaboradores e a sua performance individual do trabalho.

Em conclusão, foi possível encontrar associações positivas, moderadas e estatisticamente moderadas entre todas as dimensões da liderança e todas as dimensões da performance individual de trabalho.

## **Abstract**

The main goal for this study is to try to understand the link between perceived leadership and performance of commercial teams, analysing the factors behind this association. To answer these questions the investigation studied the three dimensions connected to the commercial management: leadership, commercial teams, performance and emotions.

To analyse leadership, our research turned to Implementation Leadership Scale - ILS that examines whether leaders can influence this process in a positive or negative way. This scale allows the understanding of leader's role as an influencer of employees' attitudes, of change at the level of commitment towards the entire team and performance. In order to measure the performance and commercial teams we considered the Individual Work Performance Questionnaire Scale - IWPQ, as it allows us to examine three dimensions: task; environment and counterproductive behaviour. In order to study the emotions we used the PANAS scale, validated for the Portuguese population. This scale is constructed from twenty emotions and divides them into two groups: positive and negative emotions.

The results obtained from a sample of 267 participants confirmed the main hypothesis: the relationship between the perceived leadership and performance.

In conclusion, it was possible to find positive, moderated and statistically moderated associations, between all dimensions of leadership and individual work performance.

## 1. Introdução

A nossa experiência do dia-a-dia deixa poucas dúvidas sobre a importância das emoções e da sua influência nas decisões que tomamos. Muitos estudos de investigação têm sido produzidos, discutidos e aprofundados pelos mais diversos especialistas e em *forums*, sendo possível encontrar, hoje, uma vasta literatura que aborda este tema e que, como traço comum, evidencia a influência das emoções e/ou dos estados de espírito no processo cognitivo (Clore, Schwarz, e Conway, 1994; Forgas, 1995; Schwarz e Clore, 1996).

Na realidade, é iniludível que o ser humano estará mais disponível para a recolha e processamento de informação se esta for congruente com os seus sentimentos (Bower, 1981; Isen, Shalcker, Clark, e Karp, 1978), porquanto é sabido que, com larga probabilidade, qualquer pessoa reconhece que, ao longo da sua vida e experiência, interiorizou e vivenciou sentimentos (amor, fúria, culpa, preocupação, alegria, etc.).

Deste modo, pode-se aquilatar que uma vida sem emoção não faz sentido, e possivelmente não tem razão de ser, uma vez que está desprovida da indispensável riqueza e diversidade que, em si mesmas, fazem *vivificar* a sua existência, pois todos já sentimos que as fortes reações emocionais assumem-se como as experiências mais poderosas da nossa vida, sejam favoráveis ou negativas, mas que, por isso, nos fazem crescer, evoluir e ponderar sobre a nossa razão de ser.

Sem prejuízo da substância positiva que decorre das considerações expendidas no parágrafo anterior, todos também sabemos, porque o sentimos ou porque alguém próximo o sentiu, que, não raras vezes e nestes tempos de *mudança*, o impacto negativo das emoções originam comportamentos que à luz da normalidade nos parecem pouco *lógicos* e muitas vezes até destrutivos.

Contudo, importa referir que não se pode generalizar a tese de que aquela influência seja prevalentemente maligna ou inadaptada, pois – e segundo certas teorias –, o princípio de seleção natural determina que as emoções tendem a desaparecer da mente humana em razão da ideia de sobrevivência (R. F. Baumeister, Vohs, DeWall, e Zhang,

2007).

Na literatura revista consideramos consentido que o comportamento tem origem direta na emoção, o que pode ser perfeitamente explicado e sustentado nas mais diversas situações vividas como, por exemplo, as que resultam do medo e que nos impelem a fugir, nos estados de fúria que nos conduzem ao conflito e noutras circunstâncias que poderiam ser aqui elencadas.

Esta leitura faz discorrer algumas reflexões que nos apontam para explicações que resultam do habitual senso comum e que evidenciam determinados comportamentos; a título de exemplificação, quando se diz que determinado indivíduo “estava furioso” ou “estava com medo”, em contraponto com “a fúria direcionou o processo cognitivo a focar-se desproporcionalmente em possíveis resultados, levando as suas decisões e o seu comportamento a não terem em conta determinados riscos ou potenciais consequências” ou “o medo reorganizou temporariamente os seus objetivos, levando ao abandono do seu principal objetivo em detrimento de algo irracional que permita escapar da situação” (R. F. Baumeister *et al.*, 2007) estamos em presença e, pela literatura revista, que certa relevância e mesmo acuidade do tema tem substantivamente a sua raiz em matizes que emolduram o chamado senso comum.

Apesar da simplicidade aqui implícita, existem inúmeros argumentos que a colocam em questão; em primeiro lugar, nem todas as emoções originam um comportamento e, por outro lado, não há provas ostensivas e claramente provadas de que o comportamento é gerado pela emoção, havendo assim, sobre esta matéria, alguns profundos equívocos, como também, em terceiro, não resulta líquido que as emoções influenciem o comportamento, com consequências negativas ou contra produtivas, dado que a principal função e razão de ser das emoções é, segundo a bibliografia consultada, permitir a tomada de decisão que favoreça o bem-estar do indivíduo (Chaiken e Trope, 1999; Wilson, 2002).

No processo de revisão bibliográfica que foi efetuado decorre o inquestionável significado e a indelével relevância que são atribuídos à liderança e, fazendo um ligeiro sobrevoo sobre a História e a evolução da sociedade e civilização humanas, é possível encontrar uma multiplicidade de factos e acontecimentos que demonstram a

importância da liderança em áreas tão distintas como a estruturação social ou a organização empresarial.

E sobre esta problemática, Hogan *et al.* (1994) exemplifica a relevância do tema recorrendo ao episódio da disputa pelo primeiro lugar na chegada ao Pólo Sul travada entre Noruegueses e Ingleses em 1910, onde foi verdadeiramente espelhado que a derrota da Inglaterra ficou a dever-se à ineficácia do seu líder.

A acrescer sobre a importância do tema, a História revela factos cruciais para o desenvolvimento social e económico da Humanidade, onde a liderança e a implementação de regimes ditatoriais marcaram, e continuam a marcar, um lastro de devastação com consequências inquantificáveis no plano social, humanitário e económico, como, hoje, é possível ver o *mapa mundial* de expatriados e refugiados que fogem da guerra, da fome e da miséria, em razão de fatores que radicam na inexistência de verdadeiros líderes.

Pelo contrário, visões positivas de verdadeiros líderes, alicerçados em valores onde pontificam a compreensão, o dever e a dignidade humana permitem *amenizar* o quadro negro que a sociedade fez retratar e, neste domínio, permitimo-nos destacar, pela sua *força*, Nelson Mandela e Mahatma Ghandi, entre outros.

Por último, o trabalho recorre à análise sobre a importância da liderança e dos seus diversos padrões sobre a performance dos colaboradores e o respetivo quadro qualitativo de satisfação (Hogan, Curphy, e Hogan, 1994).

## **1.1. Estrutura**

Este trabalho de investigação encontra-se desenvolvido em quatro capítulos considerados como principais. No primeiro capítulo – Introdução – foram abordados de uma forma genérica alguns dos conceitos que deram origem à questão de investigação bem como os motivos pelos quais os autores decidiram realizar um estudo envolvendo a emoção e a liderança junto de equipas comerciais.

No próximo capítulo – Revisão bibliográfica – será efetuada uma contextualização do assunto tratado focando as questões ligadas à liderança, à performance comercial e gestão de equipas e, em último, às emoções.

No terceiro capítulo – Metodologia – serão abordados todos os aspetos relativos à concretização do estudo. Será apresentado, numa primeira fase, as hipóteses formuladas e o modelo teórico construído com base na revisão bibliográfica. Posteriormente, será efetuada uma apresentação ao método de operacionalização fazendo referência: *i)* ao tipo de estudo, *ii)* à população, *iii)* à amostra, *iv)* ao método escolhido, *v)* ao método de recolha de dados, *vi)* aos procedimentos levados em conta para essa recolha, e *vii)* aos aspetos éticos e legais, sendo, por último e com recurso SPSS realizado o estudo, análise e extração dos resultados da amostra.

No capítulo das Conclusões será apresentado o conjunto de resultados decorrentes da investigação, assim como a análise sobre as implicações e conclusões teóricas que este estudo propõe disponibilizar para área da Gestão, revelando e indicando considerações e temas para intervenção futura.

## **2. Revisão Bibliográfica**

### **2.1. Liderança**

O conceito de liderança é evolutivo e surge através de múltiplos conceitos que, atualmente, se encontram cada vez mais aproximados. A liderança é, de facto, tão basilar que remonta às origens da humanidade, ou seja, antropológicamente as provas existentes demonstram que não existe qualquer forma de sociedade conhecida sem um pressuposto de liderança (Richerson e Boyd, 1999).

O autor do livro “*Liderança*”, James McGregor Burns, escreveu que a liderança é um fenómeno amplamente verificado e o menos compreendido no mundo (1978, p.2). a História está repleta de exemplos onde um indivíduo levou à vitória, segurança e prosperidade outro conjunto de indivíduos (Vugt, 2006), sendo facilmente espelhado em domínios diversos por personagens como Roosevelt, Mandela e Churchill, no plano político, pelos *revolucionários* Ghandi e Che Guevara e, em contexto empresarial, por Ford, Bill Gates ou Steve Jobs.

A liderança tem sido largamente definida ao longo da literatura publicada, literatura essa que serviu de base para a efetivação de análise neste estudo, onde se determina que a liderança pode ser considerada como o processo de influência para atingir objetivos comuns dos indivíduos e mutuamente entendidos como benéficos (Seltzer, 1990), porquanto e segundo este autor, a liderança é um processo social de interação entre indivíduos que coordenam as suas ações para atingir determinados objetivos. De acordo com esta noção, e à luz de uma perspetiva evolutiva, não é surpreendente a razão pela qual os indivíduos optam pela função de liderar, sendo, contudo, mais intrigante saber o motivo pelo qual outros indivíduos escolhem voluntariamente responder a um líder. Esta situação, segundo a literatura pode surgir como um processo seletivo natural (Vugt, 2006).

A liderança surge igualmente descrita como um acordo entre as partes intervenientes. A História tem demonstrado que o ser humano revela e evidencia, em diversos momentos,

egoísmo sem que, em última análise, seja capaz de reconhecer e identificar o bem-estar do grupo, já que, em determinadas situações, a sobrevivência individual depende do bem-estar e sobrevivência do grupo. Assim, todos os indivíduos são capazes de liderar até determinada extensão, mas existem claras diferenças individuais na propensão ou predisposição para liderar. É também importante que exista a distinção entre interesses de curto e de longo prazo, uma vez que as ações que promovem o interesse coletivo também interessam ao indivíduo numa perspectiva de longo prazo.

No processo da evolução da civilização humana foi possível perceber que sem uma ameaça externa ao grupo, o indivíduo dificilmente persegue os seus interesses de curto prazo (Hogan *et al.*, 1994), sendo que, no entender destes autores, a liderança envolve persuasão para levar outros indivíduos a abdicarem dos seus interesses pessoais e a perseguirem o objetivo comum e as responsabilidades do grupo. Neste artigo, é possível verificar que consideram que a liderança tem obrigatoriamente que nascer da persuasão e nunca do domínio e apenas se verifica quando os indivíduos aceitam de livre vontade os objetivos do grupo a que pertencem. Para estes investigadores o exercício de poder de um indivíduo sobre os outros não pode ser considerado como liderança.

### 2.1.2 Liderança Eficaz e Performance

As ações que os líderes desenvolvem durante a sua atividade têm sido descritas na literatura desde os anos quarenta e cinquenta, décadas onde surgiram várias propostas de classificação do comportamento dos líderes e da liderança em si.

Yukl, Wall e Lepsinger (1990) identificam catorze categorias para o comportamento do líder incluindo:

- planeamento e organização;
- resolução de problemas;
- clarificação;
- informação;
- motivação;
- monitorização;
- consultoria;
- reconhecimento;
- apoio;
- gestão de conflito e *team building*;
- *networking*;
- delegação;
- desenvolvimento de competências; e
- recompensação.

Apesar de estas ações serem exigidas a indivíduos em diversos níveis de liderança, desde supervisores a CEO, a sua importância difere consoante esse mesmo nível (Hogan *et al.*, 1994).

De facto, verifica-se uma extensa literatura sobre comportamento dos líderes, sobre tarefas e formas de atuação e sobre um conceito que tem vindo a ser amplamente estudado que se prende com a liderança eficaz (Amundsen e Martinsen, 2014). Este critério tem origem em julgamentos sobre o impacto do líder na base da organização, isto é, ao nível da rentabilidade, qualidade do serviço, quota de mercado, etc. Estes

índices poderão, contudo, afigurar-se como uma limitação da avaliação da liderança eficaz, uma vez que, em determinados momentos, é possível que estejam fora do domínio e controlo dos líderes (Hogan *et al.*, 1994).

No decurso bibliografia analisada foram recolhidas evidências que demonstram dimensões da personalidade que estão consistentemente relacionadas com a liderança eficaz. Stogdill (1974) descobriu que a insurgência (assertividade, domínio, nível de atividade e energia, fluência de discurso e sociabilidade), a estabilidade emocional (independência e autoconfiança), a consciência (responsabilidade, objetividade, iniciativa, integridade e conduta ética), e a familiaridade (amizade, proximidade social, e apoio) estavam relacionados com uma liderança eficaz. Estes factos suportam a ideia de que existe uma forte relação entre liderança e personalidade (Hogan *et al.*, 1994).

Numa esfera oposta, podemos verificar na literatura revista que são várias as menções a reações perante a liderança incapaz, reações estas como o *turnover*, desrespeito e sabotagem industrial, sendo possível identificar que o aspeto negativo mais frequentemente reportado em contexto de trabalho prende-se com a liderança, mais concretamente com a chefia direta (Hogan *et al.*, 1994). Segundo estes autores, a liderança positiva percecionada pelos colaboradores permite a aceitação de elevados níveis de pressão sobre a equipa, e, pelo contrário, uma liderança negativa percecionada pelos colaboradores (tais como a falta de proatividade e apoio ou abusos de poder percecionados) podem conduzir a efeitos nefastos, nomeadamente, à diminuição da performance e quebra de rentabilidade (Hogan *et al.*, 1994).

Os efeitos da liderança na performance encontram-se amplamente estudados ao nível da literatura científica em campos como a psicologia ou a gestão. Jacobs e Singell (1993) apresentam uma visão distinta sobre como os indivíduos que lideram uma equipa têm a capacidade de influenciar as suas equipas e a sua performance: a título de exemplo, um estudo desenvolvido em organizações empresariais analisou a relação entre executivos e a sua hierarquia direta (CEO) como critério influenciador da performance da equipa. Este estudo demonstrou que a performance era inferior quando se estava perante um ambiente turbulento e na presença de um CEO dominante; em sentido oposto, a

performance melhorava quando a intervenção eficaz da gestão de topo era mais visível (Haleblian e Finikelstein, 1993).

Um dos critérios que permite aferir a eficácia da liderança é a eficácia do próprio grupo, equipa ou organização, embora esta esteja também dependente de outros fatores mais ou menos inesperados (Hogan *et al.*, 1994). Ao nível da psicologia, existem critérios de habilidade cognitiva e personalidade obtidos através de simulações, grupos de discussão ou modelos de previsão (Seltzer, 1990). Ainda assim, a maioria das organizações demonstram relutância aos métodos de avaliação correlacionados com a psicologia e, como resultado, incorrem em erros básicos no que toca a seleção e avaliação dos seus líderes.

Em muitos casos, a escolha para supervisores de primeira linha tem origem em colaboradores da força de trabalho, reconhecidos pela sua capacidade técnica em detrimento das suas capacidades de liderança. Nestas situações, a empresa incorre numa perda a jusante e a montante, abdicando de um técnico de qualidade para promover um líder com competências desconhecidas (Hogan *et al.*, 1994). Segundo o mesmo autor, ao nível intermédio, a escolha recai, não raras vezes, sobre primeiras linhas que percecionam capacidade de trabalho com hierarquia superior, recorrendo a critérios pouco estruturados e associados a valores organizacionais politizados.

Através da literatura analisada, a eficácia da liderança pode ser organizada em cinco categorias de estudos (Hogan *et al.*, 1994):

- Numa primeira categoria, os líderes são avaliados em termos da performance das suas equipas ou centros de custos.
- Numa segunda categoria, são utilizados *ratings* de avaliação dos líderes através da participação de colaboradores ou supervisores de nível inferior. Este conjunto de indivíduos está numa posição única para aferir a eficácia de um líder pelo que a avaliação da performance de um gestor depende, em parte, da relação que esse individuo estabelece com os seus subordinados (Cleveland,

Murphy, e Williams, 1989). Os gestores ou líderes envolvidos em processos de avaliação *multirater* recebem significativamente mais reconhecimento do que aqueles que não recebem qualquer *feedback* (Bernardin e Klatt, 1985). Considerando a proximidade dos subordinados e a posição única para avaliarem a liderança, foi possível - e através da literatura consultada - identificar as características da liderança mais valorizadas, de que ressaltam a credibilidade e a confiabilidade (Lombardo, Ruderman, e McCauley, 1988). Noutro exemplo, Harris e Hogan (1992) questionaram subordinados para avaliarem a sua chefia utilizando um questionário de cinquenta e cinco itens assentes em *i)* crescimento versus estagnação, *ii)* competência interpessoal, *iii)* valores de gestão e *iv)* competência técnica, cabendo a estes colaboradores, ainda, classificar a chefia através da sua performance global, sendo que a análise é propiciada por um questionário paralelo, a preencher pelo líder ou gestor. Segundo esta investigação, os resultados sobre a performance do líder assumem-se razoavelmente consistentes entre subordinados, mas a autoavaliação dos gestores surge sem correlação com outros grupos (Lombardo *et al.*, 1988). Este estudo permitiu perceber que a avaliação que os líderes faziam sobre si próprios diferia da opinião que os seus subordinados tinham sobre a sua hierarquia.

- Numa terceira categoria, a avaliação dos líderes é desenvolvida através de entrevistas, simulações ou grupos de discussão. A título de exemplo, na AT e T foi possível prever com melhor qualidade o nível de gestão subsequente através da classificação das necessidades ao nível da capacidade mental, comunicação escrita, comunicação global, flexibilidade, criatividade, organização e planeamento (Howard e Bray, 1990).
- Numa quarta categoria enquadra-se a autoavaliação evidenciada em diversos artigos, mas com pouca significância ao nível da eficácia da liderança. Pelos resultados obtidos é possível identificar indivíduos que sobrevalorizam a sua performance e essa tendência está associada a liderança ineficiente. (Farh e Dobbins, 1989).

- Por último, e numa quinta categoria, pode considerar-se a avaliação dos líderes por colaboradores com carreiras disruptivas e em rotura com a instituição. Na bibliografia consultada foi possível identificar que a incompetência ou incapacidade/insuficiência da gestão está intrinsecamente ligada à falta de fiabilidade, excesso de controlo, exploração, microgestão, irritabilidade, relutância à disciplina e incapacidade de tomar decisões corretas ao nível de recursos e negócio (Peterson, Smith, e Tayeb, 1993).

Em face do que aqui se explana, torna-se claro que avaliar a eficácia da liderança está diretamente correlacionada com a performance das suas equipa e tal informação não só se revela difícil e complexa, como também está frequentemente contaminada por fatores externos, fazendo suscitar a necessidade do enfoque de, como melhor abordagem, proceder à recolha de questionários junto dos subordinados e superiores para uma mais adequada avaliação da liderança.

A literatura revista sugere que estas fontes se correlacionam, ou seja, os indivíduos que respondem tendem a realçar os diferentes aspetos da performance da liderança percebida e, nesse sentido, estas avaliações estão significativamente relacionadas com a performance da equipa (Hogan *et al.*, 1994).

Nesta linha de pensamento, e mais recentemente, os estudos desenvolvidos caminham na direção do conceito de liderança *empoderada* (do inglês *empowering leadership*) que reúne os conceitos estudados neste nosso estudo, fazendo a ligação entre a liderança eficaz, o comportamento e personalidade do líder e a performance.

A liderança *empoderada* define-se como uma abordagem dirigida diretamente aos colaboradores por parte da sua hierarquia no sentido de promover a motivação através da delegação de tarefas e responsabilidades ao mais baixo nível da organização, sem prejuízo, no entanto, de comprometer o processo de tomada de decisões válidas a esse nível (Pearce *et al.*, 2003). Segundo Vechio *et al.*, (2011) a liderança *empoderada* poderá ser descrita como “comportamentos do líder que partilha o poder entre os subordinados”.

Na opinião de Amundsen e Martinsen (2014) os líderes que adotam comportamentos característicos da liderança *empoderada* conseguem provocar um forte impacto na autonomia dos seus colaboradores e na performance essencialmente através de três abordagens:

- Abordagem sócio-estrutural: trata-se de uma prática que envolve a partilha de poder pelos subordinados, através da delegação de responsabilidades e da atribuição de autonomia (Amundsen e Martinsen, 2014). Esta abordagem apresenta semelhanças com outras perspetivas relacionadas - tais como liderança participativa e envolvimento dos colaboradores; porém, autores como Yukl (2010) defendem que a partilha de poder deverá ir mais além através da capacidade de os líderes dotarem os seus colaboradores de autonomia e responsabilidade, no que ao nível do processo da tomada de decisão diz respeito. Amundsen e Martinsen (2014) consideram ainda que a coordenação líder/subordinado e a partilha de informação são fundamentais no processo de delegação de tarefas e numa perspetivas de poder partilhado.
- Abordagem motivacional: refere-se a uma abordagem intimamente ligada ao conceito de “super-líder” (Yun *et al.*, 2006) que defende que o líder deve adotar comportamentos que promovam a motivação dos seus subordinados no sentido de os levar a exercer as suas funções de uma forma mais autónoma. Tratam-se de líderes que encorajam a iniciativa, o início de atividades e tarefas novas por decisão própria e o processo de tomada de decisão autónomo (Amundsen e Martinsen, 2014). Encorajar as equipas a orientarem os seus esforços para atingir os objetivos propostos é tido como um comportamento de liderança eficaz ou de “super-liderança” (Houghton e Yoho, 2005), já que a existência de objetivos afeta, de uma forma relevante, a motivação e a performance (Locke e Latham, 2002). Vemos, ainda, como complemento à liderança eficaz, que os líderes que adotam um comportamento baseado nas premissas da liderança *empoderada*, procuram demonstrar interesse e inspirar confiança nos seus subordinados, desenvolvendo medidas que possibilitem criar um clima de confiança mútua.

- Abordagem de apoio e desenvolvimento: a principal característica da liderança eficaz e dos “super-líderes” é a de que se torna um modelo para os seus subordinados (Amundsen e Martinsen, 2014). Os comportamentos do líder influenciam, indiscutivelmente, as atitudes e as emoções dos colaboradores, já que estes vêm na figura do seu líder qual o modelo de liderança a seguir ou a evitar (Amundsen e Martinsen, 2014). A reação do líder em contexto de uma falha no processo de tomada de decisão por parte dos seus colaboradores impacta não só na perceção do modelo de liderança no qual estão inseridos, como ainda acarreta consequências ao nível do seu desempenho (Arnold *et al.*, 2000).

O conceito de “liderança *empoderada*” está, assim, relacionado com os comportamentos característicos dos “super-líderes” que potenciam reações “*empoderadas*” nos seus colaboradores e estas traduzem-se em elevados níveis de motivação, sentimento de compromisso, espírito de iniciativa e aumento da performance (Amundsen e Martinsen, 2014).

### **2.1.2 Comportamento de Implementação da Inovação: Liderança Transformacional e Liderança Transacional**

A liderança é a força motora que potencia a performance, dado que os líderes, enquanto fatores-chave no processo de tomada de decisão, determinam o desenvolvimento das organizações e contribuem para uma sustentada vantagem competitiva (Avolio, 1999).

Ao longo da literatura revista verificamos que a área do comportamento organizacional tem revelado um crescente interesse pelos estudos sobre a liderança transformacional. Autores como *Zhu et al.* (2005) afirmam que a liderança transformacional procura implementar mudanças não só no plano da organização, mas também ao nível dos indivíduos que a compõem, sendo que os métodos de implementação dessas medidas de mudança focam-se na relação do líder com os seus subordinados e no impacto da liderança em dimensões como o carisma e personalidade, inspiração e visão.

A liderança transformacional tem sido descrita como modelo facilitador da implementação de práticas inovadoras, através *i)* da definição clara de objetivos, *ii)* do incentivo à criatividade e espírito de iniciativa e *iii)* do comprometimento geral da equipa para os resultados (*Zhu et al.*, 2005).

Klein e Knight (2005) identificaram seis fatores situacionais que desempenham um papel fundamental no comportamento de implementação da inovação:

- Práticas e políticas de implementação da inovação;
- Clima da equipa potenciador da implementação da inovação;
- Recursos financeiros facilitadores da implementação da inovação;
- Apoio ao nível da administração para a implementação da inovação;
- Organização orientada para o conhecimento; e
- Perseverança ao nível da liderança.

Numa outra vertente, e intimamente ligada à liderança transformacional, encontra-se a liderança transacional que, segundo Judge e Piccolo (2004), é compreendida de acordo com três dimensões: *i)* contingência da recompensa; *ii)* gestão por exceção ativa; *iii)* gestão por exceção passiva.

Vejamos cada uma das três dimensões:

*i)* A contingência da recompensa consiste na elaboração por parte do líder de um sistema de transações ou trocas com os seus subordinados: o líder clarifica as expectativas e estabelece as recompensas de acordo com essas mesmas expectativas.

*ii)* e *iii)* No que diz respeito à gestão por exceção, esta relaciona-se, essencialmente, com a intervenção do líder quando ocorre um problema ou uma falha por parte dos seus subordinados: a diferença entre a gestão por exceção ativa e passiva reside no *timing* de intervenção, sendo a gestão ativa gerida pela capacidade de antecipar os problemas e desenvolver medidas corretivas, isto é, antes que um determinado comportamento ou ação ocorra criando dificuldades à equipa ou comprometendo os resultados. Em contraponto, a gestão passiva aguarda que o problema ocorra sem tomar nenhuma medida para o prevenir.

A liderança transacional contribui para que as organizações atinjam os seus objetivos de uma forma mais eficiente, uma vez que alia a performance a recompensas de valor percebido (Avolio, Bass e Jung, 1999). Contudo, segundo estes autores, o nível de integração e interdependência exigidas à nova realidade do mercado e do ambiente macroeconómico obrigam a que a liderança vá mais além do simples modelo transacional, adotando estilos que se revelem mais intelectualmente estimulantes, inspiradores e carismáticos.

Na opinião de Zhu *et al.* (2005), a liderança transformacional resulta em maiores níveis de coesão, comprometimento, confiança, motivação e performance, sendo vários os estudos que demonstram a existência duma relação positiva entre a performance individual e os resultados da organização (Avolio, Zhu, Koh e Puja, 2003; Jung e Sosik, 2002; MacKenzie, Podsakoff e Rich, 2000).

A implementação de práticas de inovação tem, segundo Zhu *et al.* (2005), um impacto muito positivo na performance individual, em virtude de potenciar o aumento do conhecimento, o desenvolvimento de características e competências pessoais e promover a motivação.

Os líderes transformacionais possuem uma visão muito clara sobre a missão e

orientação da organização e é esta visão inovadora que deverão transmitir aos seus colaboradores através de uma comunicação eficaz, da partilha de poder, ou seja, por via do *empoderamento* dos colaboradores.

E isto é tanto mais verdade quando se constata que colaboradores comprometidos com os objetivos da organização, motivados e que exercem a sua atividade num contexto de trabalho *empoderado*, de confiança mútua e de flexibilidade, amplificam a liderança da sua hierarquia; por outro lado, colaboradores que não vivam esse espírito de comprometimento - e o seu ambiente de trabalho seja caracterizado pela rigidez ou falta de confiança mútua – obstaculizam a liderança e os comportamentos de implementação da inovação (Zhu *et al.*, 2005).

### **2.1.3. Escala ILS: *The Implementation Leadership Scale***

De acordo com a literatura revista, foi possível verificar que a adoção, implementação e sustentabilidade de práticas baseadas em evidências (PBE) assumem uma crescente importância para as organizações relacionadas com a saúde, organizações em geral e fornecedores de serviços, uma vez que se afiguram como um fator potenciador de aumento de performance e resultados das equipas e empresas (Aarons, Ehrhart, e Farahnak, 2014a).

Por práticas baseadas em evidências (PBE) entendem-se todas as ações para as quais se verificam evidências científicas que, de uma forma consistente, demonstram serem eficazes na melhoria da performance (Drake *et al.*, 2001). Nas evidências científicas os requisitos utilizados para medir a validade e a fiabilidade das PBE poderão variar. Contudo, a generalidade dos estudos recorre à investigação que demonstra que as autênticas PBE são baseadas em evidências suficientemente específicas que permitem assegurar não só a validade das práticas, mas também garantir os resultados expectáveis (Drake *et al.*, 2001), verificando-se uma alocação considerável de recursos por parte das empresas com o objetivo de incrementar a implementação de PBE em diversas áreas (Aarons, Ehrhart, e Farahnak, 2014a).

De facto, e dada a crescente importância dirigida ao tema da liderança, observa-se uma necessidade de elaboração de medidas que permitam aferir as dimensões que influenciam o processo e o seu impacto no resultado.

De acordo com a bibliografia analisada - e numa abordagem sobre a dimensão organizacional – reitera-se a necessidade de maior enfoque sobre a problemática da liderança, uma vez que se reconhece que os líderes podem influenciar, positiva ou negativamente, a mudança ou inovação, podendo, assim, gerar ou não processos e instrumentos facilitadores da implementação de PBE (Aarons *et al.*, 2014a).

Ao longo da bibliografia revista, foi possível averiguar que o papel da liderança é amplamente discutido, mas raramente testado, mesmo empiricamente (Aarons *et al.*, 2014a).

As atuais teorias de implementação de PBE - e bem assim as teorias de liderança - enfatizam a importância da liderança no apoio à inovação relacionada com PBE, havendo vários investigadores que evidenciaram assertivamente a importância da liderança em termos da obtenção de fundos, recursos e reforço de políticas que suportam o PBE (Aarons, *et al.*, 2012). Noutra perspectiva, outros trabalhos de investigação sugerem que os líderes são responsáveis por interpretar dados de pesquisa, aplicando essa interpretação num contexto organizacional e tomando decisões fundamentadas na pesquisa efetuada (Kyratsis, Ahmad, e Holmes, 2012). Seguindo esta linha de pensamento, a teoria explana e sugere que, para a inovação, o líder deve desempenhar uma função crucial na preparação da mudança, assegurando valores ajustados à inovação e desenvolvendo práticas, estruturas e estratégias de apoio à implementação de PBE (Weiner, 2009).

Na literatura analisada, também foi possível verificar a importância da liderança na previsão do sucesso para os esforços na implementação de PBE.

Segundo Aarons, *et al.* (2014), as organizações deverão endereçar a sua atuação no sentido de estabelecerem o que consideram ser a liderança estratégica, entendida como a única liderança verdadeiramente eficaz, já que ao aliar o modelo da liderança transformacional e da liderança transacional (conforme tivemos a oportunidade de analisar anteriormente) potencia a concretização dos objetivos definidos e conduz a equipa ao sucesso traduzido nos resultados obtidos e na desejável performance (Aarons, Ehrhart, e Farahnak, 2014a).

Assim, quando estamos perante uma liderança transformacional, refletida na capacidade de o líder inspirar e motivar os outros, é possível identificar a utilização de práticas inovadoras por parte dos colaboradores (Michaelis, Stegmaire e Sonntag, 2009; Michaelis, Stegmaire e Sonntag, 2010).

Relativamente à liderança transacional, resultados obtidos demonstraram que o apoio percebido por supervisores refletem a participação dos colaboradores na implementação de PBE (Sloan e Gruman, 1988).

Muita desta investigação (empírica), relacionada com liderança e implementação de PBE, focou a importância dos mecanismos pelos quais os líderes afetam a

implementação de PBE, onde se incluem o clima e ambiente organizacional positivo (Aarons, Sommerfeld, e Willging, 2011), o clima de apoio e espírito de equipa (Bain, Mann, e Pirola-Merlo, A. 2001) e o quadro de atitudes positivas perante o trabalho (Kinjerski e Skrypnek, 2008).

Apesar de globalmente ser possível identificar a liderança como papel fundamental para a implementação de PBE, a pesquisa nesta área não evidencia comportamentos específicos que os líderes devem desenvolver com objetivo de influenciar estrategicamente os seus colaboradores, sendo certo que o aprofundamento no sentido de diligenciar esses comportamentos permite demonstrar que a liderança estratégica antecipa o alcance de objetivos específicos, relevando uma vantagem relativa da liderança estratégica sobre a generalidade da liderança (Hong, Liao, Hu, e Jiang, 2013).

Em termos de investigação organizacional relacionada com o clima da organização, serviço ao cliente e segurança, foi possível também identificar que a liderança focada na estratégia é um precursor crítico para construir um clima estratégico que, conseqüentemente, influenciará os resultados e objetivos, expressos num maior grau de satisfação dos clientes e colaboradores (Schneider, *et al.*, 2005; Barling, *et al.*, 2002; Zohar, 2002).

Verificamos assim que uma liderança focada num determinado imperativo estratégico faz incorrer a necessidade de adoção e implementação de PBE, no sentido de poder ser um fator indutor de mudança organizacional e, desta forma, influenciar a atitude e comportamento dos colaboradores em relação a esse mesmo imperativo, indo ao encontro dos resultados de investigação que demonstram que o apoio do líder e da gestão para a implementação de PBE são fatores positivos para o clima organizacional (Klein, Conn, e Sorra, 2001).

Validada a importância da liderança através da investigação desenvolvida e com objetivo de complementar o estudo atual, procurou-se conceber um método para classificar essa mesma liderança, tendo por base o estudo desenvolvido por Aarons, *et al.*, (2014) com o intuito de elaborar essa mesma classificação.

Este estudo procurou desenvolver uma escala com foco na liderança estratégica para a implementação de PBE e, nesta conformidade, poder sistematizar e explicar a sua

estrutura de fatores, tendo os seus autores definido um quadro referencial de abordagem, nomeadamente pela ponderação dos fatores relacionados com o clima estratégico, a teoria de liderança, a pesquisa e teoria de implementação de PBE e, ainda, com recurso à literatura existente sobre clima organizacional e a especialistas, de modo a estabelecer os itens de implementação de uma escala de liderança, “*The Implementation Leadership Scale*” (ILS).

Em linha com a investigação efetuada, os itens foram desenvolvidos para aferir o nível de proatividade, conhecimento, apoio e perseverança em processos de implementação de PBE, tendo os seus autores proposto, inicialmente, cinco tipos de liderança. Não obstante, no final, o modelo utilizado apresenta a validação quantitativa de apenas quatro itens: a Liderança Proativa, a Liderança Apoianta, a Liderança Conhecedora e a Liderança Perseverante (Aarons *et al.*, 2014a).

Em síntese, o estudo desenvolvido por Aarons *et al.* (2014) que recorreu ao modelo da liderança transformacional e da liderança transacional permitiu à nossa investigação compreender a necessidade de criar e estabelecer medidas que permitam classificar os fatores organizacionais que impactam a implementação de PBE, onde o papel dos líderes é primordial dado que é reconhecido que exercem influência neste processo (positiva ou negativa).

Assim sendo – e como vimos anteriormente -, grande parte da investigação científica sobre liderança tem centrado a sua análise sobre a identificação de mecanismos pelos quais os líderes influenciam o processo de implementação de práticas baseadas na evidência, onde pontificam o clima organizacional positivo, o clima de apoio na equipa e as atitudes positivas perante o trabalho, sendo certo também que o papel do líder assume-se como influenciador das atitudes dos colaboradores, das mudanças ao nível do comprometimento de toda a equipa e da performance (Aarons, Ehrhart, e Farahnak, 2014b).

## **2.2. Gestão de Equipas e Performance**

O interesse da investigação científica nos grupos e equipas remonta aos anos oitenta e tem-se desenvolvido até aos dias de hoje. Desde essa data, esse estudo tem sido direcionado para investigações desenvolvidas em contextos organizacionais com equipas ou grupos em áreas de produção ou prestação de serviços (Guzzo e Dickson, 1996; Levine e Moreland, 1990).

No caso vertente, tivemos a preocupação de utilizar com maior incidência um quadro de referências onde as variáveis dependentes claramente indicam a eficácia na performance, em detrimento de investigações baseadas em processos interpessoais ou intragrupais como, por exemplo, grupos de opinião.

## 2.2.1. Equipas

### 2.2.1.1. Definição

Existem na bibliografia várias definições de *equipa* ou *grupo de trabalho*, mas aquela que adotamos é a que melhor se ajusta ao contexto da investigação em curso: o grupo de trabalho é constituído por indivíduos que se vêm a si próprios e são vistos pelos outros como uma entidade social, o que significa que um grupo de trabalho resulta da existência de interdependência entre os seus membros e que as suas tarefas, que desempenham como um grupo, estejam incluídas num ou mais grupos sociais de maior dimensão (comunidade ou organizações), ou desempenhem tarefas que afetam os outros, como os clientes ou outros colegas de grupo (Kulik, Oldham, e Hackman, 1987; Sitkin e Hackman, 2011).

Apesar de alguma literatura referir-se à designação de “equipa” e “grupo”, alguns autores reconhecem que a substituição não é meramente ortográfica, pois defendem que os grupos se transformam em equipas quando desenvolvem um sentido de comprometimento partilhado e lutam por sinergias entre membros (Katzenbach e Smith, 1993), pelo que esta definição acomoda os diversos tipos de grupos de trabalho, sejam estes autogeridos, autodeterminados, semiautónomos, equipas de projeto, *task forces*, comités ou equipas de emergência (Guzzo e Dickson, 1996).

Na linha desta corrente, este estudo adota os termos “*equipa*” e/ou “*grupo*”, reconhecendo que existem níveis de diferença e não divergências estruturais, aproveitando a incidência do conceito “*grupo*” na literatura consultada: relações inter-grupo, incentivos de grupos e dinâmicas de grupo.

#### **2.2.1.2. Eficácia**

Da consulta efetuada à literatura revista não foi possível identificar claramente uma forma de medir a eficácia dos grupos, sendo comumente aceite - e de acordo com Hackman (1987) – que a eficácia dos grupos é identificada pelo seu *output* em critérios como a qualidade, quantidade, rapidez, satisfação de clientes, etc.

#### **2.2.1.3. Coesão**

Na bibliografia consultada é possível encontrar relações positivas entre o conceito “coesão” e *performance* (Guzzo e Dickson, 1996), existindo mesmo conclusões de correlação positiva entre medidas de coesão do grupo desenvolvidas em equipas de gestão de topo de pequenas empresas de caráter tecnológico e também na sua *performance* financeira (Smith *et al.*, 1994).

#### **2.2.1.4. Composição**

A composição da *equipa* refere a natureza e os atributos dos membros da equipa. Os estudos efetuados de forma mais frequente sobre o tema investigam as variáveis associadas à eficácia das equipas sem intervir ou desenvolver experiências para afetar as variáveis. O modelo típico de estudo recorre a uma identificação de equipas que demonstrem critérios de eficácia consistente e permanente ao longo dos tempos e onde se relacione a *performance* medida com aspetos da composição do grupo.

Por outro lado, existem estudos que consideram a composição da equipa como uma das múltiplas variáveis existentes, ou seja, quem é que se encontra no grupo ou qual a dimensão que deveria ter. Também consideram a especificação das tarefas da equipa e papéis de cada membro, assim como a criação de sistemas organizacionais de apoio como, por exemplo, oportunidades de formação (Guzzo e Dickson, 1996).

Um desses estudos identificou, a partir de uma investigação onde participaram oitenta grupos de trabalho do setor dos serviços financeiros, evidências entre eficácia e dezanove variáveis agrupadas em cinco categorias (Campion, Medsker, e Higgs, 1993):

*i)* formato da equipa; *ii)* intensidade de autogestão; *iii)* interdependência entre membros do grupo e composição (essencialmente a heterogeneidade); *iv)* processos intragrupais; e *v)* contexto (apoio da organização, etc.).

Os seus autores identificaram que a dimensão da equipa estava positivamente relacionada com a sua eficácia: as equipas eficazes eram as compostas por um número significativo de colaboradores, e se o seu número fosse excessivo poderiam tornar-se disfuncionais devido à sobrecarga de exigências organizacionais. Por outro lado, a heterogeneidade dos membros (percurso ou experiência) não se evidenciou como correlacionada - ou então surge negativamente correlacionada - com a eficácia do grupo.

Noutro artigo considerado, os autores apresentaram conclusões a partir da análise de setenta e duas equipas na área da produção, tendo concluído que quanto maior for a equipa, maior diversidade apresentar e quanto maior for o acesso a informação, maior será a eficácia da equipa (Baldwin, Magjuka, e Loher, 1991).

Outro aspeto da composição das equipas que surge como influência à sua performance é a familiaridade entre os membros (Guzzo e Dickson, 1996), proliferando sobre este tema diversos exemplos na literatura revista.

Num estudo de 1991, os autores analisaram a produtividade em equipas de extração mineira (toneladas/ turno), que diferia pela familiaridade que cada elemento tinha com o resto da equipa, concluindo que equipas com níveis de familiaridade baixos estiveram associadas a níveis de produtividade mais baixos (Goodman e Leyden, 1991). Por sua vez (Watson *et al.*, 1991), foram estudados grupos que despenderam mais de trinta minutos em processos de tomada de decisão e descobriram que esse processo, em relação ao processo de tomada de decisão individual, melhorava com o tempo, facto esse que os autores atribuíram ao critério de familiaridade entre os membros da equipa.

Assim, resulta a evidência de que as equipas compostas por membros que apresentam alguma familiaridade entre eles apresentarão uma maior eficácia quando comparada com a eficácia obtida por equipas compostas por elementos estranhos entre si (Guzzo e Dickson, 1996).

### **2.2.1.5. Motivação**

A motivação é um tema que recebe maior atenção no plano de análise teórica, reduzindo o alcance que decorre do carácter subjacente à abordagem empírica, e que faz dedicar a devida atenção à pesquisa sobre motivação coletiva, em grupo ou equipa, em vez de uma intervenção sobre a influência da motivação ao nível do indivíduo (Guzzo e Dickson, 1996).

A investigação desenvolvida por Shamir (1990) analisou três formas de motivação coletiva: o cálculo, baseado em recompensas ou penalizações relacionadas com a performance do grupo; a identificação (quando os membros se influenciam); e a interiorização, que assenta sobre a compreensão dos valores e crenças para criação de motivação no seio do grupo. Noutro estudo, foi introduzido um conceito de potência, definido como a crença coletiva que permite atingir a eficácia, diferindo de outras construções, e é suportado por evidências de que a força desta crença motivacional é capaz de prever a eficácia da equipa em atividades diversas, nomeadamente serviço a clientes e outros domínios comportamentais (Guzzo *et al.*, 1993).

### **2.2.1.6. A Importância da Comunicação Eficaz de Objetivos**

Segundo McComb, Green e Compton (1999) todos os membros da equipa devem desenvolver um entendimento comum relativamente ao caminho que a equipa deve traçar para atingir os objetivos definidos. Este entendimento comum requer uma clara definição de objetivos e uma partilha da tarefa exigida por toda a equipa: líder, colaboradores e a restante organização. Trata-se, portanto, de um estudo que aborda a relação entre os objetivos da equipa e a performance atingida pela mesma, nunca descurando a importância do grau de concordância entre os membros da equipa e o líder.

Larson e Lafasto (1989) chegaram à conclusão que, em cada equipa eficaz, se verifica um claro entendimento dos objetivos propostos. Katzenbach e Smith (1993) defenderam que no sentido de alcançar a performance esperada todos os membros da equipa devem

discutir os objetivos e determinar os mecanismos que a equipa adotar para ultrapassar as dificuldades na persecução desses objetivos, enquanto equipa una e coesa. Este trabalho de equipa é, segundo estes autores, fundamental na criação de uma equipa eficaz.

Os benefícios de uma estratégia de definição clara de objetivos são visíveis da seguinte forma (McComb, Green e Compton, 1999):

- Definir o conteúdo da tarefa/objetivo;
- Promover a base para uma comunicação clara e construtiva, por forma a evitar conflitos no seio da equipa;
- Manter o enfoque de toda a equipa no objetivo final;
- Desenvolver as aptidões individuais, potenciando-as para o resultado global da equipa; e
- Desafiar e motivar a equipa.

Cannon-Bowers, Salas e Converse (1993) defendem, nesta linha de pensamento, que tanto o líder como a restante equipa devem não só deter conhecimento total do projeto, mas também partilhar conhecimento entre si, gerindo expectativas partilhadas, pois só assim a equipa se torna verdadeiramente eficaz.

Nesta ótica, Weick (1993) desenvolveu o conceito de modelos mentais nos quais cada indivíduo da equipa compreende os conceitos de função/tarefa, normas, procedimentos, etc., reconhecendo que quanto mais elaborados e cultivados forem estes modelos mentais mais facilmente a equipa atingirá uma melhor performance.

McComb, Green e Compton (1999) concluíram no seu estudo sobre a correlação entre a definição de objetivos e a performance da equipa que estas duas dimensões se encontram estreitamente relacionadas. O sucesso do cumprimento dos objetivos propostos depende da orientação rigorosa e concisa por parte do líder. O grande desafio do líder é, segundo estes autores, estabelecer significados partilhados por toda a equipa, numa linguagem universal e amplamente compreendida, tendo como missão o atingir do resultado esperado: o aumento da performance.

## **2.2.2. Performance e Gestão Estratégica**

### **2.2.2.1. Relação entre Performance e Gestão Estratégica**

A gestão estratégica insere-se no campo das ciências económicas e, segundo William J. Wales, Vinit Parida, e Patel (2013), o seu pressuposto é o de que os pensamentos, os sentimentos e as relações sociais dos decisores estratégicos influenciam as atividades e a performance das empresas, tanto direta como indiretamente.

Na opinião de Podoyntsyna, Van der Bij e Song (2012), a realidade empresarial é a de um ambiente concorrencial extremamente exigente e onde as denominadas “situações ambíguas” ocorrem com frequência. Por ambiguidade em contexto de gestão entende-se o momento no qual o decisor sente que não detém todo o conhecimento sobre o ambiente problemático (dada a sua complexidade) e desconhece, na sua plenitude, as potenciais consequências das suas ações (Loewenstein, Rick e Cohen, 2008). De uma forma mais detalhada podemos referir que existem, assim, dois tipos de ambiguidade: a interna, que se refere aos recursos internos; e a externa, que diz respeito à conjuntura do mercado (Kunc e Morecroft, 2010).

Estes últimos autores referem no seu estudo que o ambiente macro encontra-se sobrecarregado com informação complexa o que, juntamente com os processos cognitivos de cada decisor, contribui para o desenvolvimento de ações estratégicas e recursos divergentes face à concorrência. É neste sentido que Gavetti (2012) defende que esta dissimetria de ações estratégicas e recursos conduz a um profundo desequilíbrio do ambiente de mercado e condiciona a sua eficiência, podendo ser, por conseguinte, potenciadores de oportunidades que deverão ser maximizados pelas empresas por forma a desenvolverem a sua vantagem competitiva (Kunc e Morecroft, 2010).

Nesta mesma linha, Gavetti (2012) aposta também nas falhas de mercados resultantes da racionalidade condicionada dos decisores estratégicos para despoletar o desenvolvimento da gestão estratégica das empresas.

#### **2.2.2.2. O Processo de Tomada de Decisão**

Pela revisão bibliográfica efetuada foi possível encontrar autores que consideram que é impossível realizar uma avaliação totalmente racional devido à complexidade extrema de informação afeta aos processos de decisão, mesmo recorrendo à tecnologia disponível. Levinthal (2011) acrescenta, ainda, que esse facto não impossibilita que se faça uma análise racional relevante, procurando diminuir o número de problemas ambientais, utilizando as variáveis necessárias e que permitam estabelecer uma ligação entre ações e resultados esperados: Teoria da Utilidade Esperada.

A Teoria da Utilidade Esperada baseia-se no pressuposto de que os decisores privilegiam, de uma forma racional, a opção que se lhes afigure como um maior benefício, tendo por base a utilidade esperada das escolhas possíveis (Levinthal, 2011; Loewenstein, Rick e Cohen, 2008). No entanto, Levinthal (2011) defende que existem fatores comportamentais e imensuráveis, como as emoções ou o humor, que influenciam a curva da utilidade esperada e o processo de tomada de decisão.

Nessa mesma linha de pensamento, também Pfister e Bohm (2008) exaltam a componente emocional no processo de tomada de decisão e indicam quatro critérios fundamentais para o processo de tomada de decisão: *i*) informação; *ii*) relevância; *iii*) velocidade; e *iv*) compromisso, indicando ainda as emoções correspondentes a cada um desses critérios. Já Peters (2006) estuda o processo de tomada de decisão de acordo com as funções que desempenham, nomeadamente à luz da informação, da iluminação, da motivação e da “moeda de troca”.

De uma forma resumida, estas funções permitem simplificar informação complexa, transmitindo a informação mais relevante ao sistema cognitivo e estabelecendo prioridades.

A componente emocional, segundo Peters (2006), permite simplificar conflitos e pensamentos complexos, tornando a cognição um processo mais eficaz e conduzindo a melhores decisões.

Estudos mais recentes têm, assim, contribuído para demonstrar que os decisores frequentemente rejeitam a opção que apresenta uma maior utilidade esperada, provando

cientificamente que, no processo de tomada de decisão, existem fatores que - não somente do foro probabilístico e/ou racional - influenciam a decisão individual dos decisores (Levinthal, 2011; Loewenstein, Rick e Cohen, 2008).

Kim (2012) seguindo este pensamento, desenvolveu um modelo teórico que procura analisar em que medida as emoções interferem no processo de tomada de decisão e de que forma a componente emocional de um decisor influencia as outras funções cognitivas relevantes na tomada de decisão.

Este modelo procura responder, deste modo, à questão “de que forma as emoções afetam o processo cognitivo numa decisão estratégica” e segundo este autor, o papel das decisões estratégicas é crucial nos resultados a curto e longo prazo das empresas, já que impactam, de uma forma decisiva, a performance das mesmas. O ambiente empresarial da atualidade é marcado pela concorrência, competição, turbulência, incerteza e sentimento de urgência, pelo que é indispensável desenvolver estudos que respondam à questão: “por que motivo a emoção é relevante no processo cognitivo de tomada de decisão”.

De facto, a emoção desempenha uma função preponderante juntamente com a cognição, já que se trata de uma resposta inconsciente e automática aos estímulos do ambiente (Kim, 2012).

Ainda sobre este autor importa referenciar que ele defende que o processo de tomada de decisão tem início na fase de leitura e análise das oportunidades e ameaças. O momento seguinte corresponde à assimilação da informação complexa e ambígua e à reação emocional verificada no decisor que depender do seu humor, da experiência emocional, entre outras variáveis. É neste momento que os processos cognitivos do decisor serão simplificados e compreendidos de uma forma mais eficaz, porquanto a denominada “complexidade cognitiva” permite a minimização da influência das emoções no processo de simplificação cognitivo e na globalidade da decisão: quanto maior for o grau de complexidade cognitiva do decisor, menos peso terá a componente emocional no processo de simplificação de informação e, como tal, mais complexas serão as decisões tomadas.

Em suma, os decisores que consigam apurar a sua inteligência emocional terão maior capacidade para compreender e gerir as suas emoções, mitigando, deste modo, a influência da emoção no processo de tomada de decisão. Será assim necessário que as empresas desenvolvam um modelo a ser levado a cabo pelo líder e que facilite a capacidade de promover a redução de grande parte da ambiguidade associada às escolhas e comportamentos, particularmente durante o processo de tomada de decisão estratégica cognitiva-afetiva.

### **2.2.2.3. Estratégia Comportamental: Dimensão Racional e Dimensão Comportamental**

O processo de tomada de decisão racional, pela bibliografia consultada, na generalidade possibilita a formulação da decisão pelas melhores opções, embora seja de todo impossível conseguir executar este processo sem a interferência de pressões internas e externas (Levinthal, 2011).

Na atualidade, os estudos recentes trouxeram ao conhecimento científico a demonstração de que as emoções desempenham um papel preponderante no processo de tomada de decisão, operando ao nível da inconsciência (Markic, 2009). Estes estudos vieram contradizer teorias anteriores que defendiam que a tomada de decisão baseava-se em processos racionais, sendo que as emoções atuavam apenas numa esfera de definição de objetivos e procura de motivação.

Segundo autores como Lowenstein *et al.* (2008), Markic (2009), Levinthal (2011), e Powell *et al.* (2011), entendem que o estudo da dimensão estratégica empresarial passou a considerar, desde o princípio do século, a racionalidade como um processo e não como um resultado. Assim, o estudo da gestão estratégica passou a aliar a corrente comportamentalista à corrente racionalista criando, assim, o conceito de Estratégia Comportamental.

O conceito de Estratégia Comportamental foi amplamente estudado e desenvolvido pelos investigadores Powell, Lovallo e Fox (2011) e estes autores defendem que a Estratégia Comportamental é uma matéria que alia componentes da psicologia cognitiva e social à teoria de gestão estratégica e prática: “A estratégia comportamental tem como fundamento estabelecer hipóteses realistas sobre a cognição humana, sobre as emoções e sobre o comportamento social no contexto da gestão estratégica das organizações para, assim, obter mais conhecimento sobre a importância dos fatores emocionais e comportamentais no processo de tomada de decisão estratégica” (Powell, Lovallo e Fox, 2011).

Powell, Lovallo e Fox (2011) indicam no seu estudo que a Estratégia Comportamental deverá ser analisada à luz da integração dos seguintes paradigmas: Reduccionismo, Pluralismo e Contextualismo.

O Reduccionismo tem origem nos princípios de filosofias positivistas, realistas e objetivistas da ciência, formulando hipóteses quantitativas com recurso à modelação matemática, a testes de decisões, num contexto e ambiente considerado laboratorial, e a simulações. Esta escola da estratégia comportamental define o alvo da sua investigação nos gestores de topo e equipas de gestão, tendo-se revelado decisivo na análise dos processos de tomada de decisão estratégica, dos desvios cognitivos e dos riscos inerentes (Powell, Lovallo e Fox, 2011).

O Pluralismo, por seu turno, aborda as consequências da racionalidade, dos conflitos no seio de uma equipa e da tomada de decisão executiva, tendo como princípio a teoria da decisão comportamental conjugada com a teoria organizacional e a psicologia social (Powell, Lovallo e Fox, 2011), recorrendo, por isso, a filosofias de ordem prática e evolucionista que permitem estudar toda a vertente comportamental da empresa e não apenas a gestão de topo.

Por fim, a corrente do Contextualismo assenta em filosofias fenomenológicas, existencialistas, pós-modernistas e de construção simbólica da realidade. Para realizar os seus estudos, o Contextualismo recorre a metodologia qualitativa e interpretativa, a interpretações de histórias, análise de textos e estudos de caso, rejeitando definitivamente o positivismo e a realização de testes quantitativos. Para esta escola, as empresas e o ambiente são construídos socialmente. Neste contexto, as empresas são influenciadas pelo ambiente externo, as decisões e ações passam a ser dissociadas uma da outra, pelo que o foco centra-se nas perceções dos gestores, em esquemas cognitivos e na linguagem. Esta vertente tem sido fundamental na gestão estratégica atuando ao nível da racionalidade da ação, da criação de esquemas cognitivos, da perceção incorreta, da consciência plena e da teoria crítica (Powell, Lovallo e Fox, 2011).

#### **2.2.2.4. Escala IWPQ: *Individual Work Performance Questionnaire***

Remontando à origem, a “*Individual Work Performance*” (IWP), definida como “comportamentos ou ações consideradas relevantes para os objetivos da organização” assume-se como a conjugação de várias escalas reunidas numa só (Dunnette e Hough, 1991). Trata-se de uma escala relevante não só na investigação científica, como também na análise prática. A construção da IWP foi amplamente estudada através de várias perspetivas, verificando-se, porém, divergências consensuais no que diz respeito à construção de uma medida única.

Tradicionalmente, no campo do trabalho e da psicologia organizacional, o foco principal da construção da IWP incidiu sobre a performance relacionada com tarefas, sendo que a IWP pode ser compreendida como a eficiência com que os indivíduos desempenham atividades técnicas consideradas estruturais (Koopmans *et al.*, 2014).

Na atualidade, é comumente aceite que, em complemento à performance na tarefa, o domínio da IWP incide também na performance do contexto e de comportamentos contraprodutivos (Viswesvaran, e Ones, 2000; Rotundo, M., e Sackett, P. R. 2002), entendendo-se por performance do contexto a análise dos comportamentos que suportam o ambiente social e psicológico da organização, no qual são desenvolvidas as tarefas estruturais (Borman, e Motowidlo, 1993) e no que respeita ao comportamento contraprodutivo consideram-se as atitudes tomadas com o objetivo de prejudicar o bem estar da organização (Rotundo, e Sackett, 2002).

Pela análise à bibliografia consultada, verifica-se uma diversidade de instrumentos para medir a performance individual. Ainda assim, essas escalas demonstraram limitações, essencialmente porque nenhuma media, em conjunto, os fatores relevantes da performance individual. Por outro lado, escalas que pretendem medir múltiplas dimensões podem incluir questões pouco éticas, colocando assim limitações sobre a validade do estudo (Dalal, 2005). Uma outra limitação centra-se na questão da especificidade, uma vez que, na sua maioria, essas escalas seriam somente úteis na análise de populações específicas (Koopmans, *et al.*, 2014).

Mais recentemente, com objetivo de colmatar as limitações dos questionários existentes foi desenvolvida por Koopmans *et al.* (2014) a escala “*Individual Work Performance Questionnaire*” IWPQ, baseada numa sistemática revisão de literatura sobre saúde ocupacional, psicologia do trabalho e organizacional, gestão e economia.

A escala IWPQ permite medir e classificar a performance individual através das três dimensões (performance da tarefa, performance do contexto e comportamento contraprodutivo) que representam, em toda a largura, o IWP e surgem validadas através da revisão bibliográfica efetuada (Koopmans, *et al.*, 2012; 2014).

Em resumo, neste capítulo tivemos a oportunidade de verificar que existe uma estreita relação entre a gestão de equipas comerciais e a performance, uma vez que a performance se encontra diretamente relacionada com um sentido de comprometimento partilhado pela equipa e com a exigência da partilha da tarefa por todos os membros da equipa: líder e colaboradores.

Foi igualmente possível constatar que as várias componentes duma equipa (dimensão, coesão, composição...) influenciam a performance da equipa e o processo de tomada de decisão, tendo, deste modo, impacto na gestão estratégica.

Assim, e tendo em conta a necessidade de estudar a temática da performance individual, consideramos fundamental a abordagem à escala IWPQ, já que nos permite medir a dimensão performance da tarefa, a dimensão performance do contexto e a dimensão do comportamento contraprodutivo.

No capítulo seguinte iremos desenvolver as questões inerentes às emoções e ao seu impacto na medição da performance e da liderança.

### **2.3. Emoções**

Ao longo da revisão bibliográfica efetuada foi possível identificar definições sobre emoção e afeto. Para o presente trabalho considerou-se a definição de Baumeister (2007) pela objetividade e tendo em consideração a publicação recente e amplamente referida em investigações posteriores.

Este autor define emoção como um estado de sentimento consciente, tipicamente caracterizado por mudanças psicológicas, como a excitação, a ansiedade, o nervosismo, o entusiasmo, entre outras, tendo sido experienciado estado a estado, pese embora possa surgir numa mistura de diferentes emoções que surgem e desaparecem de forma lenta.

A emoção surge de cognições e avaliações e, entre o conjunto de emoções e as respetivas combinações, existe um vasto conjunto de fatores externos aos quais os indivíduos estão sujeitos (R. F. Baumeister *et al.*, 2007).

Tal como Baumeister (2007), considerou-se para este artigo a distinção do termo afeto como algo que surge de forma automática, consciente ou inconscientemente. Tipicamente refere-se ao sentimento de que algo está bem ou mal ou que algo nos agrada, ou desagrada. O autor refere afeto como um conceito que é maioritariamente definido pela sua valência positiva ou negativa. Este facto corrobora a questão de que o afeto está associado a uma resposta rápida e simples. Na verdade, o afeto não se reveste da profundidade psicológica, não tem origem em processos cognitivos complexos e pode surgir ou desaparecer em frações de segundos (R. F. Baumeister *et al.*, 2007).

### 2.3.1. Emoção e Cognição

Quando se fala de emoções importa estabelecer a diferença que existe entre emoção e humor. A emoção, segundo Kim (2012), é um sentimento distinto de humor, já que se afigura como um sentimento momentâneo ou de resposta afetiva a uma determinada situação ou pessoa, revelando-se de forte intensidade e de tempo de permanência relativamente curto, sendo que é o resultado de algo concreto. A emoção é ainda revestida de um conteúdo cognitivo definido (Podoyntsyna *et al.*, 2012), ao contrário do humor que não se reveste de grande intensidade e não apresenta conteúdo cognitivo significativo.

Não obstante o que fica dito, é aceite pela generalidade dos investigadores (Kagan, 2010; Loewenstein *et al.*, 2008; Pfister e Bohm, 2008) que tanto a emoção como o humor estão inseridos num mecanismo inconsciente automático e capaz de influenciar o processo cognitivo do indivíduo.

Numa outra vertente, mas intimamente ligada à emoção, encontra-se a cognição que pode ser definida como uma “forma prospetiva da inteligência que tem como premissa a crença de um indivíduo sobre a ligação entre a escolha das ações e o subsequente impacto dessas ações nos resultados” (Gavetti e Levinthal, 2000).

Gavetti (2005) e Kim (2012) referem que a cognição baseia-se num processo mental limitado e que, por isso, potencia um número restrito de representações. O decisor estratégico não possui a capacidade de assimilar todas as variáveis intervenientes no ambiente ambíguo e problemático e, durante o processo de tomada de decisão, sente a necessidade de recorrer a representações cognitivas da realidade, com objetivo de simplificar o problema e permitir uma decisão relevante (Kim, 2012).

Segundo Gavetti (2005), a cognição consiste num processo da mente que possibilita a construção de representações mentais de estruturas compostas por variáveis, como as emoções (Podoyntsyna, Van der Bij, e Song, 2012), os humores (Pfister e Bohm, 2008) e a racionalidade (Markic, 2009).

Definidos os conceitos de emoção e cognição importa agora compreender qual a relação existente entre os dois. Era frequentemente aceite pela comunidade científica que a emoção ocupava uma dimensão secundária no processo cognitivo de tomada de decisão; porém, o estudo de Damásio (1994) provou a estreita ligação existente entre os processos cognitivos e as emoções.

Segundo Markic (2009) e Pfister e Bohm (2008), a emoção exerce uma forte influência tanto no processo de tomada de decisão como na forma como o decisor assimila e processa a informação no ambiente e como, a partir dessa análise, identifica corretamente oportunidades e ameaças. Para estes autores a emoção associada ao processo de tomada de decisão estratégica pode ser agrupada em três classes distintas: emoção positiva (alegria, entusiasmo, orgulho, confiança), emoção negativa (medo, raiva, tristeza) e ausência de emoção (apatia, quietude).

O subcapítulo seguinte procurará explanar de uma forma mais detalhada as emoções positivas e as emoções negativas.

### **2.3.2. Emoções Positivas e Emoções Negativas**

São várias as correntes de pensamento que defendem que as emoções e os traços afetivos dos líderes condicionam a performance das equipas comerciais e o resultado das empresas e segundo Powell *et al.* (2011) os estados emocionais negativos e positivos encontram-se associados a fatores afetivos que condicionam o processo de tomada de decisão, gerando desvios cognitivos.

Neste sentido, os autores Garcia e Sabaté (2010) desenvolveram uma investigação sobre a influência dos traços afetivos do líder nos resultados das diversas instituições bancárias em Espanha. Este estudo procurou demonstrar que as emoções do líder condicionam a conformidade estratégica, o processo de tomada de decisão e a performance no setor da banca espanhola.

O resultado tornou claro que as emoções negativas (como o medo, a fúria, a frustração, a raiva, a angústia, a culpa ou o nervosismo), vividas e transmitidas às equipas por parte do líder, conduzem a uma estratégia de negócio conformista e com performances medianas. Pelo contrário, as emoções positivas (como a determinação, a dedicação, o entusiasmo, a inspiração, o orgulho) revelaram uma maior propensão para o aumento dos resultados das instituições.

A definição de “traços afetivos” (Garcia e Sabaté, 2010) refere-se à tendência a longo prazo para experienciar afetos, tanto positivos como negativos, sendo que são essas emoções do líder que impactam, de uma forma transversal, o processo de tomada de decisões estratégicas.

Estudos anteriores, como o desenvolvido por Staw e Barsade (1993), concluíram que indivíduos com um nível mais elevado de emoções positivas têm uma maior capacidade para procurar obter informações (o mais completas possíveis) para tomarem uma decisão final do que os indivíduos menos entusiastas e que revelam emoções menos positivas. Já Elsbach e Barr (1999) constataram que os líderes com níveis de emoções negativas moderadas, no momento de tomada de decisão em questões complexas, optavam por seguir o protocolo estabelecido, evitando soluções criativas ou baseadas na intuição.

A investigação levada a cabo por Mittal e Ross (1998) - tal como o estudo de Staw e Barsade incidiu sobre a divisão em dois grupos de alunos de MBA: o grupo dos estudantes inseridos na categoria de emoções positivas e o grupo dos estudantes inseridos na categoria das emoções negativas – concluiu que comparando com os alunos de MBA com emoções negativas, os estudantes com emoções positivas encaravam as questões complexas de estratégia como oportunidades de crescimento e desenvolvimento do negócio.

Ao longo da literatura sobre a psicologia relativa à relação entre cognição e emoção, são várias as teorias que se debruçam sobre o impacto das emoções na seleção e processamento de estratégias. De acordo com Garcia e Sabaté (2010), as emoções positivas conduzem a estratégias mais simplificadas e criativas, enquanto que as emoções negativas contribuem para processos de tomada de decisão e definição de estratégia mais complexos, detalhados e elaborados (Mackie e Worth, 1991; Schwarz e Bless, 1991).

Estudos posteriores (Isen, 2000) questionam, contudo, as observações anteriormente referidas tendo demonstrado que as emoções positivas conduzem a um estilo de raciocínio mais flexível e receptivo a acolher novas ideias; por sua vez, revelou, igualmente, que as emoções positivas são um fator facilitador de decisões e tarefas que requerem criatividade e pensamento construtivo.

A investigação de Garcia e Sabaté (2010) procurou, ainda, evidenciar que os traços afetivos dos CEO da banca em Espanha influenciam, de facto, as suas decisões estratégicas que, por seu turno, refletem a conformidade estratégica da instituição em que se inserem relativamente às outras instituições do setor e, ainda, espelham a conformidade de performance. O estudo destes autores vai de encontro à maioria dos estudos anteriormente desenvolvidos, uma vez que conclui igualmente que as emoções positivas originam um processo de tomada de decisão inovador e que as emoções negativas conduzem a decisões mais cautelosas e conservadoras.

Garcia e Sabaté (2010) consideram, também, que as emoções positivas dos CEO da banca espanhola contribuem para o aumento da autoestima dos mesmos, de tal forma

que não sentem a necessidade de validar as suas decisões com outros órgãos da instituição em que se inserem.

Este aumento de autoconfiança impacta também no facto de os líderes, quando confrontados com uma necessidade de alteração estratégica, não comprometerem a conformidade da performance. No entanto, os autores alertam que a conformidade da performance e dos resultados da empresa, inevitavelmente, enformam e condicionam as emoções dos líderes, gerando um ciclo de influência mútua: os resultados e a performance refletem as emoções e o processo psicológico-estratégico da tomada de decisão por parte dos líderes e, ao mesmo tempo, refletem uma relação biunívoca no sentido em que as emoções e decisões do líder são influenciados pela performance.

### **2.3.3. Emoção, Esgotamento do Ego e Autodomínio**

O estudo da liderança, da performance e das emoções não ficará, do ponto de vista conceptual, completo sem abordar a temática do autodomínio e do esgotamento do ego (*ego-depletion*). Apesar de a nossa abordagem a este tema se revestir de uma componente meramente teórica, consideramos necessário o seu enquadramento no domínio das emoções. O esgotamento do ego e o autodomínio encontram-se estreitamente ligados à performance e ao processo de tomada de decisão, pelo que entendemos relevante um estudo posterior que permita aferir o impacto das questões em seguida abordadas.

A capacidade humana para exercer autodomínio é provavelmente uma das mais poderosas e benéficas adaptações da mente humana. As pessoas são mais saudáveis e felizes quando se sentem bem consigo mesmo e com o ambiente, sendo que este ajuste pode ser substancialmente melhorado quando o indivíduo se adapta ao contexto exterior.

Na opinião de Baumeister (2007), a maioria dos problemas sociais ou pessoais envolve uma componente substancial de falta de autodomínio. O auto domínio, ou força de vontade na linguagem corrente, é uma característica individual que consiste na capacidade mental de cada indivíduo poder ultrapassar as suas próprias emoções, pensamentos, desejos ou comportamentos (Inzlicht e Schmeichel, 2012), conferindo ao autodomínio uma das características fundamentais do ser humano, pois permite-nos direccionar o nosso caminho noutra sentida, que não a tentação ou ambição imediata.

O esgotamento do ego é o estado em que auto domínio se encontra diminuído (Baumeister, 2003). A literatura revista mostra que o esgotamento do ego pode levar o indivíduo a assumir comportamentos indesejados, como excessos, agressividade, menor capacidade de tomar decisões lógicas e inteligentes, mau comportamento, consumo exagerado de álcool e, assim, fazer com que o esgotamento do ego seja a causa mais frequente para a geração de conflitos na vida pessoal e profissional (Tangney, Baumeister, e Boone, 2004).

Apesar de este tema ter sido estudado ao longo de várias décadas, evidenciado por artigos publicados desde 1964 por Michel e Gillian, é pelo autodomínio que ganha interesse, essencialmente pelo aparecimento de um modelo publicado por Baumeister (2000): até esse momento, a abordagem efetuada por psicólogos e investigadores apontavam a origem de comportamentos agressivos em frustrações, comportamentos violentos inatos, conflitos sociais, entre outros (DeWall, Baumeister, Stillman, e Gailliot, 2007).

O modelo de Baumeister (2000), “*The strenght model of self-control*”, classifica o autodomínio como uma capacidade interior que assenta em recursos ou energia limitados (Muraven e Baumeister, 2000; R. Baumeister, Vohs, e Tice, 2007; Tice, Baumeister, Shmueli, e Muraven, 2007), sendo a questão central - mais analisada e mais testada neste modelo - a de que o desenvolvimento controlado e contido de ações consome e esgota esta capacidade interior, chamada de autodomínio, levando o indivíduo a um estado de esgotamento, ao esgotamento do ego ou *ego-depletion* (Inzlicht e Schmeichel, 2012).

A prova mais evidente que suporta este conceito do esgotamento do ego tem origem em estudos (Inzlicht e Schmeichel, 2012) que mostram que exercer autodomínio numa determinada tarefa prejudica as tarefas subsequentes, o que não invalida que, nas seguintes tarefas, o autodomínio não seja posto à prova. Por exemplo, o controlo de determinadas emoções pode reduzir a performance nas tarefas seguintes, como a resolução de um *puzzle* ou desenvolvimento de exercícios de memória. Uma das primeiras experiências efetuadas à luz deste modelo permitiu identificar que a resistência à tentação em comer chocolates ou bolos causa uma redução na persistência num desafio mental subsequente (Johns, Inzlight, e Shmader, 2008; Muraven, Tice e Baumeister, 1998).

Baumeister (2000) descreve quatro principais categorias do uso de autodomínio:

- Controlo de pensamentos:

Quando tentamos ultrapassar pensamentos negativos, não devemos pensar em algo que aconteceu mas, outrossim, fixar a nossa atenção na única coisa importante naquele momento.

- Controlo de emoções:

Na sua maioria, as emoções têm ligação direta com o estado de espírito. Os indivíduos tendem a esconder más emoções ou pensamentos mas, na verdade, o inverso também se verifica quando um indivíduo tem de reprimir qualquer emoção positiva por se encontrar num contexto em que essa demonstração seja desadequada.

- Controlo de impulsos:

Esta categoria está mais identificada com a força de vontade e inclui a resistência à tentação.

- Controlo de performance:

A capacidade de concentração e foco num determinado assunto que precisa de ser feito, fazê-lo efetivamente, apresentando uma boa gestão do tempo e resistência à tendência para desistir.

Mais recentemente surgiram modelos que representam o esgotamento do ego numa tentativa de explicar como o exercício do autodomínio ou força de vontade, num determinado momento, reduz esse mesmo autodomínio num momento subsequente. Na bibliografia estudada foi possível identificar explicações como o exercício do autodomínio num momento “1” despoleta um par de processos interdependentes e interativos que culminam num pior exercício de autodomínio num momento “2” (Inzlicht e Schmeichel, 2012). Estes autores propõem especificamente uma mudança na orientação motivacional e uma mudança na atenção sobre o cerne da questão que, combinados, culminam com um exercício mais exigente de autodomínio no momento “2”. O primeiro processo é uma mudança de orientação motivacional, no sentido

contrário à inibição e supressão de desejos e no sentido do reconhecimento e gratificação. Assim, é possível verificar que atos iniciais de controlo levam as pessoas à redução de motivação para iniciar novas tarefas onde percecionam controlo deliberado e à crescente motivação para se dedicarem a tarefas pessoalmente mais recompensadoras e interessantes.

O segundo processo, que ocorre em simultâneo com o primeiro, é uma mudança no foco de atenção de tarefas que exaltam controlo para as tarefas que assinalam gratificação. Desta forma, o autodomínio é muitas vezes iniciado quando as discrepâncias entre estados efetivos e estados desejados são detetadas (Inzlicht e Schmeichel, 2012).

#### **2.3.4. Escala PANAS: *The Positive and Negative Affect Schedule***

Com o objetivo de medir as emoções positivas (ou afeto positivo) e as emoções negativas (ou afeto negativo) este estudo recorreu à Escala “*The Positive and Negative Affect Schedule*” – a PANAS.

A PANAS é uma escala desenvolvida por Watson, Clark e Tellegen (1988) que procura definir as dimensões afetivas gerais e descrever a experiência de emoções vividas pelos indivíduos, surgindo da necessidade de desenvolver medidas breves, fáceis de administrar e válidas para medir o afeto positivo e o afeto negativo (Galinha e Ribeiro, 2005). Neste sentido, Watson *et al.*, 1988, desenvolveram duas medidas com dez itens que incluem a lista de emoções positivas e de emoções negativas que constituem a PANAS.

Nesta escala, o afeto negativo refere-se a emoções de desprazer e mal-estar subjetivo (emoções como o medo, perturbação, nervosismo...) e o afeto positivo diz respeito a emoções de prazer e bem-estar subjetivo (emoções como entusiasmo, determinação, inspiração...). Segundo Watson e Clark (1997) a PANAS permite medir o estado afetivo, o humor e algumas características de traços individuais.

Neste estudo em concreto, optar-se-á por recorrer à versão portuguesa da PANAS (Galinha e Ribeiro, 2005), adaptada e validada para a população portuguesa, apesar de não constituir uma tradução literal das emoções na versão inglesa original.

A versão portuguesa que adotamos para responder à questão das emoções mais frequentemente sentidas no local de trabalho – e fazer correspondê-las às emoções positivas e às emoções negativas – recorre à tradução para português de vinte emoções, das quais dez são positivas e dez negativas (Galinha, Pereira e Esteves, 2014). Galinha, *et al.*, (2014), no seu estudo procuraram seguir o procedimento original de Watson *et al.*, (1988) para a construção da PANAS e elaboraram uma análise fatorial de componentes principais com solução para dois fatores, procurando assim separar as dimensões positivas e as dimensões negativas. Esta análise revelou-se eficaz na separação das emoções positivas e das emoções negativas, conforme tabelas infra.

PANAS – Escala de Afeto Positivo

Watson et al. (1988)	Categorias	Versão Portuguesa	Categorias
<i>Interested</i>	1	Interessado	1
<i>Enthusiastic</i>	2	Entusiasmado	2
<i>Excited</i>	2	Excitado	2
<i>Inspired</i>	2	Inspirado	2
<i>Determined</i>	3	Determinado	3
<i>Proud</i>	3	Orgulhoso	3
<i>Active</i>	4	Activo	4
<i>Alert</i>	1	Encantado	5
<i>Attentive</i>	1	Caloroso	6
<i>Strong</i>	4	Agrad. Surpreendido	20

PANAS – Escala de Afeto Negativo

Watson et al. (1988)	Categorias	Versão Portuguesa	Categorias
<i>Distressed</i>	9	Perturbado	9
<i>Upset</i>	9	Atormentado	9
<i>Afraid</i>	14	Amedrontado	14
<i>Scared</i>	14	Assustado	14
<i>Nervous</i>	16	Nervoso	16
<i>Jittery</i>	16	Trémulo	16
<i>Ashamed</i>	15	Remorsos	15
<i>Guilty</i>	15	Culpado	15
<i>Irritable</i>	10	Irritado	10
<i>Hostile</i>	10	Repulsa	12

Figura 1 - Escala de Afeto Positivo e de Afeto Negativo, por termos e categorias, para a versão original e adaptada ao Português.

Fonte: Galinha, I. C., Pereira, C. R., e Esteves, F. (2014). *Short-Form of the Portuguese version of the positive and negative affect schedule-PANAS-Port-VRP: Confirmatory factorial analysis and temporal invariance. Psicologia*, 28(1), 50-62.

A PANAS tem sido validada em inúmeras línguas e culturas e os resultados têm revelado boas qualidades psicométricas, motivo pelo qual consideramos que será a escala adequada à medição das emoções do nosso estudo. De facto, a PANAS (versão portuguesa) afigura-se como uma escala de afeto com boas qualidades psicométricas, adaptada ao léxico português e cujos itens representam as mesmas categorias de emoções da versão inglesa, ainda que não seja a tradução literal da versão original (Galinha e Ribeiro 2005; Galinha, Pereira e Esteves, 2014). Apesar de a PANAS portuguesa ter a vantagem de poder seleccionar os itens mais adequado ao léxico português, a verdade é que apresenta limitações ao nível da equivalência métrica de medida com a versão inglesa, já que nem todos os itens apresentam uma tradução direta.

No nosso estudo, recorrer-se-á a versão integral da PANAS e não à versão reduzida, já que se procurou analisar o maior número de emoções possíveis. Assim, as emoções analisadas, e de acordo com a versão integral da PANAS portuguesa, são as seguintes:

Tabela 1.

**Lista de emoções, de acordo com a versão integral portuguesa.**

<b>Emoções positivas</b>	Interessado
	Executado
	Agradavelmente surpreendido
	Caloroso
	Entusiasmado
	Orgulhoso
	Encantado
	Inspirado
	Determinado
	Ativo
<b>Emoções negativas</b>	Perturbado
	Atormentado
	Culpado
	Assustado
	Repulsa
	Irritado
	Remorsos
	Nervoso
	Trémulo
	Amedrontado

**Nota.** Fonte: Galinha, I. C., Pereira, C. R., e Esteves, F. (2014). *Short-Form of the Portuguese version of the positive and negative affect schedule-PANAS-Port-VRP: Confirmatory factorial analysis and temporal invariance. Psicologia, 28 (1), 50-62.*

Em resumo, neste capítulo dedicado às emoções podemos concluir que são vários os autores que defendem que as emoções condicionam a liderança e a performance das equipas comerciais. Para além disso, verificamos, ainda, que os estados emocionais negativos e positivos encontram-se associados a fatores afetivos que condicionam o processo de tomada de decisão e impactam na gestão estratégica. Consideramos, assim, necessário estabelecer uma divisão para melhor enquadrar emoções, tendo recorrido para esse efeito à escala PANAS, validada para a população portuguesa, que a partir de vinte emoções, faz a divisão por duas categorias: emoções positivas e emoções negativas.

### **3. Metodologia**

A metodologia de investigação permite definir uma estrutura, uma vez que indica a organização e detalha o estudo (Malhotra, 2004, 2012). Este estudo procurou testar hipóteses e analisar as correlações existentes entre as três dimensões em questão: Liderança, Performance e Emoções.

Na revisão bibliográfica desenvolvida e anteriormente apresentada, foi possível identificar a relevância da metodologia utilizada e respetivos modelos de investigação. No campo das emoções é possível identificar uma recorrente utilização do método de experiências em laboratório (Alberts, Martijn, e de Vries, 2011; De Cremer e Van Vugt, 2002; De Cremer, 2006; Van Vugt, Jepson, Hart, e De Cremer, 2004). No entanto, e porque o trabalho desenvolvido pretende assumir um carácter analítico, foi possível identificar autores que obtiveram conclusões para as suas investigações a partir de inquéritos dirigidos a colaboradores, diretamente aos líderes ou a ambos (Cleveland *et al.*, 1989; De Cremer e Knippenberg, 2004; Doucet, Thatcher, e Thatcher, 2012), sendo que estes apresentam uma presença mais significativa em estudos mais recentes e, de facto, com maior ligação à problemática desta investigação, acrescido da questão de ausência de qualquer estudo semelhante efetuado ao nível de equipas comerciais em Portugal.

Podemos considerar o desenvolvimento do método através de questionários estruturados por três fatores de interesse: primeiro, é de fácil implementação, ou seja, permite obter dados fiáveis considerando que as respostas a analisar estão agrupadas; segundo, a relevância do método está documentada através da revisão efetuada; e por último, a recolha simplificada de dados permitiu encurtar e facilitar a recolha de uma amostra de 267 inquéritos. Este método terá, no entanto, desvantagens ao nível da limitação das questões colocadas dos indivíduos sem capacidade ou indisponibilidade para responder às questões colocadas. Por fim, as questões estruturadas, contemplando questões fixas, podem resultar na perda de validade de certas questões relacionadas com crenças e sentimentos (Malhotra, 2012).

O questionário foi elaborado e implementado com objetivo de sistematizar o processo de recolha dos dados através da formalização de perguntas que foram elaboradas de uma forma pré-determinada, tornando assim o processo direto (Malhotra, 2004). No sentido de padronizar o processo de recolha de dados, optou-se por colocar questões fechadas ou semiabertas, o que possibilitou incluir apenas as perguntas relevantes e uma maior facilidade de codificação das respostas (Malhotra, 2004).

O questionário foi dividido em três partes procurando analisar as dimensões de liderança, performance e emoções. Com a preocupação de validar o questionário, relativamente à clareza, redundância ou lacunas, foi realizado um pré-teste a vinte pessoas escolhidas por conveniência de amostragem.

### **3.1. Questão de Investigação**

O trabalho de investigação deve enunciar o projeto a partir de uma questão inicial onde o investigador exprime da forma mais exata possível aquilo que pretende investigar, elucidar, saber e compreender (Quivy e Campenhoudt, 1992), sendo que cada questão de investigação deve ser um enunciado interrogativo claro que precisa os conceitos chave, especifica a população alvo e sugere uma investigação empírica (Fortin, 2003).

Num contexto competitivo e concorrencial, as áreas comerciais necessitam de atingir os resultados e os objetivos propostos. Nesse sentido, a nossa investigação tem um objetivo de estudo principal e um objetivo de estudo secundário, sendo que o principal objetivo é verificar a associação que existe entre a liderança percebida pela equipa comercial e a sua performance, cabendo ao objetivo secundário avaliar os determinantes da liderança percebida pela equipa comercial e a performance da mesma (por determinantes consideram-se os fatores que influenciam os resultados).

Tendo por base de estudo estes objetivos, propomos ao longo da investigação responder às seguintes questões:

- O perfil do líder percebido pela equipa influencia a performance?
- Quais as emoções mais frequentemente sentidas em contexto de trabalho?
- Em que medida as emoções sentidas pelo colaborador influenciam a sua perceção sobre o perfil do líder e a performance?

### **3.2. Hipóteses**

O modelo de análise é composto por conceitos e hipóteses estreitamente articulados entre si para, em conjunto, formarem um quadro de análise coerente (Quivy e Campenhoudt (1992).

Já para outro autor considerado, Fortin (2003), a hipótese é um enunciado formal, escrito na atualidade, das relações expectáveis entre duas ou várias variáveis e constitui uma resposta provisória à pergunta de partida. A hipótese deve ser refutável, para poder ser confrontada após observação de dados.

Assim, foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Quanto mais elevada é a posição do profissional no local de trabalho, melhor opinião tem sobre o perfil de liderança da hierarquia superior.

Hipótese 2: Trabalhadores que desempenham a função há mais anos apresentam melhor performance individual de trabalho.

Hipótese 3: Equipas com maior número de elementos apresentam melhor performance individual de trabalho.

Hipótese 4: Quanto maior o número de emoções positivas, mais positiva é a opinião que se tem sobre o perfil de liderança da hierarquia superior e melhor a performance individual de trabalho.

Hipótese 5: Quanto mais positiva é a opinião que se tem sobre o perfil de liderança da hierarquia superior, maior é a performance individual de trabalho.

### 3.3. Participantes

O inquérito foi disponibilizado *online* com recurso a *email* enviado a participantes que exercem a atividade de comercial, fazendo-se um convite à sua participação e um apelo ao reencaminhamento do mesmo pelos contactos do participante, potenciando assim o maior número de participações possível. Tivemos a oportunidade de ainda poder explicar a razão e o contexto do inquérito, tendo-se sido disponibilizado o *link* para a página *web* do questionário.

A amostra foi constituída por 267 colaboradores de equipas comerciais, enquadrados hierarquicamente por chefias superiores e, nesse sentido, consideramos todos os participantes válidos, já que o texto de introdução inserto no inquérito referia especificamente que o participante só deveria responder se exercesse a função de comercial. Inicialmente obtiveram-se 295 respostas ao questionário, tendo sido, no entanto excluídas 28 que, por razões técnicas foram consideradas inválidas. Por respostas inválidas consideraram-se: respostas em duplicado comprovadas pela sequência de data e hora e respostas a mais do que uma opção quando o solicitado era apenas selecionar uma opção. O questionário foi respondido entre o dia 8 de Agosto e o dia 1 de Setembro de 2015.

Relativamente à caracterização da amostra podemos concluir que dos 267 participantes, 142 eram do sexo feminino (53,2%) e 125 eram do sexo masculino (46,8%), com idade mediana dos participantes de 39,0 anos (percentil 25: 33,0; percentil 75: 46,0), sendo a idade mínima de 21 anos e a idade máxima de 74 anos. Relativamente às habilitações literárias dos 267 participantes, verificou-se que 69 tinham a escolaridade obrigatória (25,8%) e 198 ensino superior (74,2%).

### 3.4. Instrumentos

No sentido de responder às hipóteses anteriormente formuladas foram utilizados os instrumentos que se seguem:

- **Liderança - ILS**

Com o objetivo de obter uma classificação da liderança, consideramos a escala “*Implementation Leadership Scale*”, ILS (Aarons *et al.*, 2014) para obtenção de um *scoring* que permita classificar a liderança percebida pelos colaboradores através das 4 dimensões: a proatividade (itens 1 a 3), o conhecimento (itens 4 a 6), o apoio (itens 7 a 9) e a perseverança (itens 10 a 12). Cada uma destas dimensões é caracterizada por 3 itens, perfazendo um total de 12 itens. A ILS é uma escala de auto-relato, que apresenta em cada item 5 opções de resposta tipo *likert*, compreendidas entre “0” - “nunca” e “4” - “sempre”. O processo de tradução foi realizado por um tradutor da língua inglesa que traduziu os itens da escala.

Tabela 2.

Itens que compõem “*Implementation Leadership Scale*”.

Dimensão	Itens
Liderança Proativa	Estabelece objetivos claros para implementação de PBE
	Desenvolve planos para facilitar implementação de PBE
	Remove obstáculos para implementação de PBE
Liderança Conhecedora	Sabe do que está a falar no que toca a implementação de PBE
	É conhecedor de PBE
	É capaz de responder a perguntas colocadas pelos colaboradores sobre PBE
Liderança que apoia	Apoia os colaboradores na utilização de PBE
	Apoia os colaboradores para aprenderem mais sobre PBE
	Reconhece e aprecia o esforço dos colaboradores
Liderança Perseverante	É perseverante nos altos e baixos da implementação
	Avança perante os desafios da implementação de PBE
	Reage a temas críticos relacionados com PBE

**Nota:** Fonte: *The Implementation Leadership Scale: development of a brief measure of unit level implementation leadership* (Aarons et al., 2014a).

#### ▪ **Performance - IWPO**

Com objetivo de extrair a maior validade possível ao nível do estudo desenvolvido, procurou-se dotar este inquérito de mais uma escala certificada para medição da performance. Nesse sentido recorreu-se à escala validada “*Individual work performance questionnaire*”, IWPQ (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, de Vet, e van der Beek, 2014) para obtenção de um *scoring* que permita classificar a performance percebida pelos colaboradores através das 3 dimensões: a tarefa (itens 1 a 5), o contexto (itens 6 a 13) e o comportamento contra produtivo (itens 14 a 18), perfazendo um total de 18 itens. A IWPQ é uma escala de auto-relato, que apresenta em cada item 5 opções de resposta tipo *likert*, em que “0” significa “discordo totalmente” e “4” significa “concordo plenamente”. O processo de tradução foi realizado por um tradutor da língua inglesa que traduziu os itens da escala.

Tabela 3.

Itens que compõem “*Individual Work Performance Questionnaire*”.

Dimensão	Itens
Performance - Tarefa	Geri o planejamento do meu trabalho para que estivesse pronto a tempo.
	O meu plano foi ótimo.
	Mantive bem presente quais os resultados que teria de atingir no meu trabalho.
	No meu trabalho, fui capaz de separar os temas principais dos temas secundários.
Performance - Contexto	Fui capaz de desenvolver o meu trabalho com qualidade no mínimo de tempo e esforço.
	Agarrei novas responsabilidades.
	Iniciei proativamente novas tarefas quando as antigas terminaram.
	Quando tive disponibilidade, aceitei tarefas desafiantes.
	Trabalhei para manter o meu conhecimento atualizado.
	Trabalhei para manter as minhas competências atualizadas.
	Utilizei soluções criativas em novos problemas.
Procurei sempre novos desafios no meu trabalho.	
Comportamento contraprodutivo	Participei ativamente em reuniões de trabalho.
	Queixei-me sobre assuntos pouco importantes no trabalho.
	Transformei em problemas pequenas situações no trabalho.
	Mantive-me focado nos aspetos negativos numa situação de trabalho, em vez de focar os positivos.
	Falei com colegas sobre os aspetos negativos no meu trabalho.
Falei com colegas fora da organização sobre aspetos negativos no meu trabalho.	

**Nota.** Fonte: “*Individual Work Performance Questionnaire*”. *Construct validity of the individual work performance questionnaire.* (Koopmans et al., 2014).

▪ **Emoções – PANAS**

Com o objetivo de obter uma classificação das emoções mais frequentemente sentidas em contacto de trabalho, consideramos a escala “*The Positive and Negative Affect Schedule*”, PANAS (Crawford e Henry, 2004). Neste estudo em concreto, optar-se-á por recorrer à versão portuguesa da PANAS (Galinha e Ribeiro 2005), adaptada e validada para a população portuguesa. A versão portuguesa que adotamos para responder à questão das emoções mais frequentemente sentidas em contexto de trabalho – e fazer correspondê-las às emoções positivas e às emoções negativas – recorre à tradução para português de vinte emoções, das quais dez são positivas e dez negativas (Galinha, Pereira e Esteves, 2014). Como emoções positivas encontram-se: interessado; excitado; agradavelmente surpreendido; caloroso; entusiasmado; orgulhoso; encantado; inspirado; determinado; e ativo. Como emoções negativas temos: perturbado; atormentado; culpado; assustado; repulsa; irritado; remorsos; nervoso; trémulo; e amedrontado.

**3.5. Modelo de Investigação**

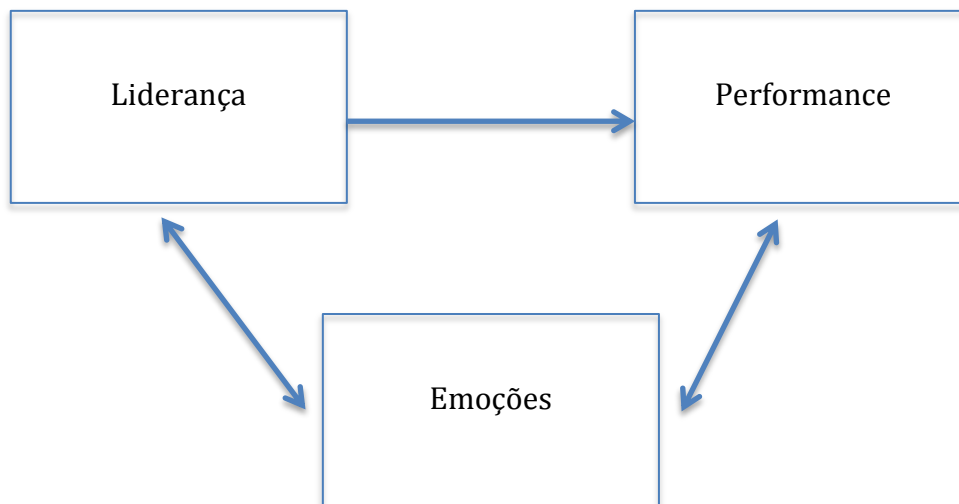


Figura 2. Modelo de Investigação.

### 3.6. Procedimentos Estatísticos

Recorreu-se à estatística descritiva para caracterizar os dados recolhidos. Os dados qualitativos foram descritos através de frequência absoluta (n) e frequência relativa (%). Nos dados quantitativos foi inicialmente verificada a simetria, através da análise do *skewness* e da curtose e a normalidade através do teste Kolmogorov-Smirnov, tendo-se verificado que nenhuma das variáveis seguia a distribuição normal. Assim, todas as variáveis quantitativas foram descritas através da mediana, como medida de tendência central e dos percentis 25 (P25) e 75 (P75), como medida de dispersão.

Inicialmente, tendo em conta que as escalas *The Implementation Leadership Scale* (ILS) e *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) não se encontram validadas para a população portuguesa, foram confirmadas as propriedades psicométricas da tradução efetuada. Neste sentido, foi realizada a análise fatorial com rotação de varimax para confirmar o número de domínios das versões originais das escalas. De seguida foi avaliada a consistência interna, através do cálculo do *Alpha de Cronbach*, considerando-se satisfatórios valores iguais ou superiores a 0,70.

Com o objetivo de comparar o número de emoções positivas e negativas foi aplicado o teste não paramétrico para duas amostras emparelhadas, Teste Wilcoxon.

Tendo como propósito comparar o perfil de liderança e a performance individual de trabalho entre sexos - aferidos pelas escalas ILS e IWPQ - foi aplicado o teste não paramétrico para duas amostras independentes: o Teste Mann-Whitney.

Para comparar o perfil de liderança, aferido pela escala ILS, entre categorias profissionais e para comparar a performance individual de trabalho, aferida pelo IWPQ, entre categorias de número de colaboradores, foi aplicado o teste não paramétrico para mais que duas amostras independentes: o Teste Kruskal-Wallis. Sempre que se verificou a existência de diferenças significativas entre as três categorias independentes, foi aplicado o Teste Mann-Whitney, comparando as categorias duas a duas.

Para verificar a associação dos resultados das escalas ILS e IWPQ entre elas e a associação entre os resultados da escala IWPQ e as variáveis número de anos na função, número de anos na equipa, número de emoções positivas e número de emoções negativas foi aplicado o Coeficiente de Correlação Não Paramétrico – Spearman ( $r_s$ ).

Por último, para confirmar a hipótese da associação entre a percepção de liderança e a performance individual de trabalho, foi calculado o valor do coeficiente de regressão bruto ( $\beta$  bruto) através da regressão linear simples. Tendo-se verificado que as emoções são possíveis confundidores da relação anteriormente avaliada, foi também calculado o valor do coeficiente de regressão, ajustado aos possíveis confundidores ( $\beta$  ajustado) através da regressão linear múltipla. Previamente à realização dos modelos de regressão, foi confirmado o pressuposto de normalidade dos resíduos estandardizados.

Para o tratamento dos dados estatísticos, utilizou-se o programa *Statistical Package for the Social Sciences* – Versão 22.0 (IBM SPSS *Statistics* 22.0, Chicago, Estados Unidos da América). O nível de significância para rejeição da hipótese nula em todos os testes estatísticos foi fixado em  $\alpha=0.05$  (intervalo de confiança de 95%).

## **4. Análise dos Resultados**

Neste capítulo apresenta-se a análise da informação recolhida neste estudo e está organizado em quatro partes distintas. Na primeira parte será possível analisar a caracterização da amostra, nomeadamente o perfil sociodemográfico dos participantes, o perfil da equipa comercial e a caracterização das emoções durante o trabalho. Na segunda parte encontra-se a avaliação do perfil de liderança e a sua relação com possíveis determinantes. Na terceira parte é possível analisar a avaliação da performance individual de trabalho e a sua relação com possíveis determinantes. Por último, na quarta parte será possível verificar a associação entre o perfil de liderança e a performance individual de trabalho.

### **4.1. Caracterização da Amostra**

#### **4.1.1. Caracterização Sociodemográfica dos Participantes**

A amostra foi constituída por 267 colaboradores de equipas comerciais, enquadrados hierarquicamente por chefias superiores. A idade mediana dos participantes foi de 39,0 anos (percentil 25: 33,0; percentil 75: 46,0), sendo a idade mínima 21 anos e a idade máxima 74 anos. Analisando os resultados da Tabela 4, é possível constatar que, na sua maioria, os participantes eram do sexo feminino, casados e com habilitações académicas de ensino superior.

Tabela 4.

**Frequência absoluta (n) e frequência relativa (%) das características sociodemográficas da amostra.**

		<i>Amostra Total</i>
		n (%)
Sexo	Feminino	142 (53,2%)
	Masculino	125 (46,8%)
Estado Civil	Casado / União de Facto	147 (55,1%)
	Viúvo	3 (1,1%)
	Divorciado	48 (18,0%)
	Solteiro	69 (25,8%)
Habilitações Académicas	Ensino Básico 2º Ciclo	7 (2,6%)
	Ensino Básico 3º Ciclo	62 (23,2%)
	Ensino Secundário	0 (0,0%)
	Licenciatura	93 (34,8%)
	Pós-Graduação	43 (16,1%)
	Mestrado	55 (20,6%)
	Doutoramento	7 (2,6%)

#### 4.1.2. Caracterização da Atividade Profissional

Além das características sociodemográficas dos participantes, foi efetuada a caracterização da atividade profissional desempenhada. Foi possível constatar que o tempo mediano de desempenho das funções atuais é de 10,0 anos (percentil 25: 5,0; percentil 75: 16,0), sendo que a mediana do tempo em que estes participantes desempenham as funções na equipa atual é de 5,0 anos (percentil 25: 3,0; percentil 75: 8,0). Através da análise da Tabela 5, podemos constatar que a maioria dos participantes desempenhava funções de comercial na área dos serviços, a maioria das equipas eram constituídas por 1 a 9 colaboradores e estavam sediadas no distrito do Porto.

Tabela 5.

**Frequência absoluta (n) e frequência relativa (%) das características da atividade profissional desempenhada pelos participantes.**

		<i>Amostra Total</i>
		n (%)
Posição na Empresa	Diretor	47 (17,6%)
	Chefia Intermédia	106 (39,7%)
	Comercial	114 (42,7%)
Sector de Atividade	Serviços	150 (56,2%)
	Indústria, Construção, Energia e Águas	106 (39,7%)
	Agricultura, Silvicultura e Pescas	11 (4,1%)
Nº de elementos da Equipa	1 a 9 colaboradores	127 (47,9%)
	10 a 49 colaboradores	99 (37,4%)
	50 ou mais colaboradores	39 (14,7%)
Distrito Sede da Empresa	Viana do Castelo	1 (0,4%)
	Braga	27 (10,2%)
	Vila Real	6 (2,3%)
	Porto	205 (77,4%)
	Aveiro	5 (1,9%)
	Guarda	4 (1,5%)
	Coimbra	1 (0,4%)
	Lisboa	13 (4,9%)
	Setúbal	1 (0,4%)
	Internacional	2 (0,8%)

## **4.2. Avaliação do Perfil de Liderança**

No sentido de procurar caracterizar o perfil de liderança da hierarquia superior do participante em estudo, foi inicialmente questionado qual a reação típica desse líder perante uma falha operacional e qual a reação que o participante gostaria que esse mesmo líder tivesse demonstrado. Analisando os resultados apresentados na Tabela 6, podemos verificar que a maioria dos líderes colabora na resolução do problema, repreende em privado e procura obter mais informação. Contudo, é possível constatar que existem alguns líderes que revelam comportamentos como a repreensão em frente da equipa ou a ameaça.

Relativamente à forma como os colaboradores gostariam que o seu líder agisse após uma falha operacional, verifica-se que a maioria preferia que o líder colaborasse na resolução do problema, adotasse medidas preventivas ou procurasse obter mais informações.

Tabela 6.

**Frequência absoluta (n) e frequência relativa (%) da reação do líder perante uma falha operacional.**

		<i>Amostra Total</i>
		n (%)
Reação Típica do Líder	Procura obter mais informação	23 (13,9%)
	Repreende à frente da equipa	18 (10,8%)
	Adota uma medida preventiva	14 (8,4%)
	Resolve sozinho	16 (9,6%)
	Implementa medidas corretivas	18 (10,8%)
	Colabora na resolução	34 (20,5%)
	Repreende em privado	25 (15,1%)
	Ameaça	12 (7,2%)
	Outro	6 (2,2%)
Reação Ideal do Líder	Procura obter mais informação	20 (12,8%)
	Repreende à frente da equipa	0 (0,0%)
	Adota uma medida preventiva	27 (17,3%)
	Resolve sozinho	1 (0,6%)
	Implementa medidas corretivas	8 (5,1%)
	Colabora na resolução	94 (60,3%)
	Repreende em privado	5 (3,2%)
	Ameaça	0 (0,0%)
	Outro	1 (0,6%)

Com o objetivo de caracterizar o perfil do líder do participante, foi aplicada a escala validada *The Implementation Leadership Scale* (ILS). Esta escala, composta por doze itens, apresenta em cada item cinco opções de resposta tipo *likert*, compreendidas entre “0” - “nunca” e “4” - “sempre”. Esta escala é composta por quatro domínios,

nomeadamente: liderança proativa (itens 1 a 3), liderança conhecedora (itens 4 a 6), liderança que apoia (itens 7 a 9) e liderança perseverante (itens 10 a 12).

#### **4.2.1. Propriedades Psicométricas do ILS**

Tendo em conta que este instrumento não se encontra validado para a população portuguesa, optou-se por confirmar inicialmente as propriedades psicométricas do instrumento de avaliação do perfil de liderança. Ao analisar o valor do fator KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*), para o qual foi obtido o valor de 0,952 (superior ao valor mínimo aceitável - 0,5) e o resultado do teste de esfericidade de Bartlett ( $p < 0,001$ ), assegurou-se a adequação da análise fatorial realizada.

Através da análise da variância explicada, constatou-se que tanto os valores próprios superiores a 1 como a variância explicada superior a 70% sugeriam a retenção de apenas um fator. Contudo, tendo em conta que a escala original sugere a existência de quatro domínios, optou-se por reter a solução com quatro domínios, sendo que estes, no seu conjunto, explicam 89,0% da variância total.

Analisando as cargas fatoriais, apresentadas na Tabela 7, podemos constatar que todos os itens apresentam uma correlação com o fator esperado superior ao ponto de corte (0,40), e podemos também confirmar a existência de quatro domínios, sendo o fator 1 constituído pelo domínio da liderança que apoia, o fator 2 constituído pelo domínio da liderança conhecedora, o fator 3 constituído pelo domínio da liderança perseverante e o fator 4 constituído pelo domínio da liderança proativa.

Tabela 7.

**Matriz, com cargas fatoriais após rotação de Varimax, para confirmação dos domínios originais da escala ILS.**

	<i>Fator 1</i>	<i>Fator 2</i>	<i>Fator 3</i>	<i>Fator 4</i>
Estabelece objetivos claros para implementação de PBE				0,554
Desenvolve planos para facilitar implementação de PBE				0,530
Remove obstáculos para implementação de PBE				0,837
Sabe do que está a falar no que toca a implementação de PBE		0,788		
É conhecedor sobre PBE		0,653		
É capaz de responder a perguntas colocadas pelos colaboradores sobre PBE		0,778		
Apoia os colaboradores na utilização de PBE	0,809			
Apoia os colaboradores para aprenderem mais sobre PBE	0,838			
Reconhece e aprecia o esforço dos colaboradores	0,805			
É perseverante nos altos e baixos da implementação			0,676	
Avança perante os desafios da implementação de PBE			0,674	
Reage a temas críticos relacionados com PBE			0,517	

Adicionalmente foi verificada a consistência interna de cada um dos domínios (Tabela 8), tendo-se constatado que a escala traduzida apresenta uma boa consistência interna, com valores superior a 0,70 em todos os domínios.

Tabela 8.

**Consistência interna da escala ILS, avaliada através do *Alpha de Cronbach*, em cada domínio.**

	<i>Alpha de Cronbach</i>
Liderança Proativa	0,899
Liderança Conhecedora	0,934
Liderança Apoiante	0,970
Liderança Perseverante	0,921

#### 4.2.2. Resultados do ILS

Após confirmadas as propriedades psicométricas da escala ILS, procedeu-se ao cálculo do score final de cada domínio e do score total através do cálculo da média da pontuação dos itens constituintes de cada domínio. Analisando os resultados (Tabela 9), podemos constatar que a liderança conhecedora apresenta um score mais elevado, sendo que as restantes dimensões apresentam resultados ligeiramente superiores ao ponto médio (2 pontos).

Tabela 9.

**Mediana, percentil 25 (P25) e percentil 75 (P75) da média dos resultados do ILS total e por domínio.**

<i>ILS</i>	<i>Amostra Total</i>
	Mediana (P25; P75)
Liderança Proativa	2,7 (2,0; 3,0)
Liderança Conhecedora	3,0 (2,0; 3,3)
Liderança Apoiante	2,7 (2,0; 3,0)
Liderança Perseverante	2,7 (1,7; 3,3)
Total	2,7 (1,9; 3,1)

### 4.2.3. Posição Profissional e Liderança (Hipótese 1)

Depois de conhecido o perfil global de liderança das chefias, foi testada a hipótese 1 (Tabela 10).

Hipótese 1. Quanto mais elevada é a posição do profissional no local de trabalho, melhor opinião tem sobre o perfil de liderança da hierarquia superior.

Analisando os resultados, podemos concluir que não existem diferenças na percepção da proatividade da liderança entre colaboradores em diferentes posições. Contudo, colaboradores com função de comercial reportam líderes menos conhecedores, que fornecem menos apoio e que são menos perseverantes, do que colaboradores com posições de diretor ou chefia intermédia (comercial vs chefia intermédia:  $p_{\text{conhecedora}}=0,030$ ;  $p_{\text{apoia}}= 0,006$ ;  $p_{\text{perseverante}}=0,034$  e comercial vs diretor:  $p_{\text{conhecedora}}=0,040$ ;  $p_{\text{apoia}}= 0,003$ ;  $p_{\text{perseverante}}=0,037$ ).

Não foram encontradas diferenças na liderança percebida por chefias intermédias e diretores (chefia intermédia vs diretor:  $p_{\text{conhecedora}}=0,529$ ;  $p_{\text{apoia}}= 0,203$ ;  $p_{\text{perseverante}}=0,662$ ).

Tabela 10.

**Mediana (Med), percentil 25 (P25) e percentil 75 (P75) dos resultados do ILS total e por domínio, entre participantes com diferentes posições na equipa.**

	<b>Diretor</b>	<b>Chefia Intermédia</b>	<b>Comercial</b>	<i>Teste</i>
	Med (P25; P75)	Med (P25; P75)	Med (P25; P75)	<i>Kruskal-Wallis</i>
				<i>p</i>
Liderança Proativa	3,0 (2,0; 3,2)	2,7 (2,0; 3,0)	2,3 (1,7; 3,0)	0,197
Liderança Conhecedora	3,0 (2,2; 3,3)	3,0 (2,0; 3,3)	2,7 (1,7; 3,3)	0,036*
Liderança Apoiantes	3,0 (2,2; 3,3)	3,0 (2,0; 3,0)	2,2 (1,0; 3,0)	0,002*
Liderança Perseverante	3,0 (2,0; 3,3)	2,7 (2,0; 3,3)	2,3 (1,3; 3,0)	0,039*
Total	3,0 (2,0; 3,3)	2,8 (2,1; 3,1)	2,4 (1,4; 3,1)	0,021*

\*  $p < 0,05$  – Existem diferenças estatisticamente significativas.

Desta forma, podemos concluir que não se confirma a hipótese 1, pois, embora os comerciais considerem as suas chefias menos conhecedoras, apoiantes e perseverantes, não existem diferenças entre chefias intermédias e diretores.

### 4.3. Avaliação da Performance Individual de Trabalho

Para a avaliação da performance individual de trabalho, foi aplicada a escala validada *Individual Work Performance Questionnaire* (IW PQ). Esta escala, composta por 18 itens, apresenta, para cada item, opções de resposta numa escala *likert* de 5 pontos, em que “0” significa “discordo totalmente” e “4” significa “concordo plenamente”. Esta escala é composta por três domínios, nomeadamente: performance na tarefa (itens 1 a 5), performance no contexto (itens 6 a 13) e comportamento contraprodutivo (itens 14 a 18).

### **4.3.1. Propriedades Psicométricas do IWPQ**

Tendo em conta que este instrumento não se encontra validado para a população portuguesa, optou-se por confirmar inicialmente as propriedades psicométricas do instrumento de avaliação da performance individual de trabalho. Ao analisar o valor do fator KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy), para o qual foi obtido o valor de 0,943 (superior ao valor mínimo aceitável - 0,5) e o resultado do teste de esfericidade de Bartlett ( $p < 0,001$ ), assegurou-se a adequação da análise fatorial realizada.

Através da análise da variância explicada, constatou-se que os valores próprios superiores a 1 sugeriam a retenção de 2 fatores, enquanto a variância explicada superior a 70% sugeria a retenção de 3 fatores. Tendo em conta que se pretende confirmar a validade de utilização dos três domínios sugeridos pelos autores originais, optou-se por reter a seleção com três domínios, sendo que estes, no seu conjunto, explicam 74,2% da variância total.

Analisando as cargas fatoriais, apresentadas na Tabela 11, podemos constatar que todos os itens apresentam uma correlação com o fator esperado superior ao ponto de corte (0,40), e podemos também confirmar a existência de três domínios, sendo o fator 1 constituído pelo domínio da performance no contexto, o factor 2 constituído pelo domínio da performance na tarefa e o factor 3 constituído pelo domínio do comportamento contraprodutivo. Foi ainda possível verificar, na análise fatorial, que o fator 3 se encontra invertido em relação ao fator 1 e fator 2.

Tabela 11.

**Matriz, com cargas fatoriais após rotação de Varimax, para confirmação dos domínios originais da escala IWPO.**

	<i>Fator 1</i>	<i>Fator 2</i>	<i>Fator 3</i>
Gerir o planeamento do meu trabalho para que estivesse pronto a tempo.		0,721	
O meu plano foi ótimo.		0,801	
Mantive bem presente quais os resultados que teria de atingir no meu trabalho.		0,766	
No meu trabalho, fui capaz de separar os temas principais dos temas secundários.		0,672	
Fui capaz de desenvolver o meu trabalho com qualidade no mínimo tempo e esforço.		0,720	
Agarrei novas responsabilidades.	0,713		
Iniciei proativamente novas tarefas quando as antigas terminaram.	0,745		
Quando tive disponibilidade, aceitei tarefas desafiantes.	0,788		
Trabalhei para manter o meu conhecimento atualizado.	0,812		
Trabalhei para manter as minhas competências atualizadas.	0,806		
Utilizei soluções criativas em novos problemas.	0,751		
Procurei sempre novos desafios no meu trabalho.	0,776		
Participei ativamente em reuniões de trabalho.	0,770		
Queixei-me sobre assuntos pouco importantes no trabalho.			0,746
Transformei em problemas pequenas situações no trabalho.			0,706
Mantive-me focado nos aspetos negativos numa situação de trabalho, em vez de focar os positivos.			0,632
Falei com colegas sobre aspetos negativos no meu trabalho.			0,804
Falei com colegas fora da organização sobre aspetos negativos no meu trabalho.			0,698

Adicionalmente foi confirmada a consistência interna de cada um dos domínios do IWPQ (Tabela 12), tendo-se constatado que a escala traduzida apresenta uma boa consistência interna, com valores superior a 0,70 em todos os domínios.

Tabela 12.

**Consistência interna da escala IWPQ, avaliada através do *Alpha de Cronbach*, em cada domínio.**

	<i>Alpha de Cronbach</i>
Performance na Tarefa	0,916
Performance no Contexto	0,964
Comportamento Contraprodutivo	0,817

#### **4.3.2. Resultados do IWPQ**

Após confirmadas as propriedades psicométricas da escala IWPQ, procedeu-se ao cálculo do score final de cada domínio da escala e do score total. Tendo em conta que o domínio “comportamento contraprodutivo” apresentava um score invertido, o procedimento foi iniciado pela inversão da pontuação dos itens desse domínio. De seguida foi calculada a média da pontuação de cada domínio e a média da escala total. Analisando os resultados (Tabela 13), podemos constatar que os participantes apresentam um score de performance na tarefa e no contexto elevados e um comportamento contraprodutivo mediano.

Tabela 13.

**Mediana, percentil 25 (P25) e percentil 75 (P75) da média dos resultados do IWPQ total e por domínio.**

<i>IWPQ</i>	<i>Amostra Total</i>
	Mediana (P25; P75)
Performance na Tarefa	3,0 (2,6; 3,4)
Performance no Contexto	3,0 (2,4; 3,7)
Comportamento Contraprodutivo	2,4 (1,7; 3,0)
Total	2,9 (2,3; 3,3)

#### **4.3.3. Anos de Experiência Profissional, Dimensão da Equipe e Performance (Hipótese 2 e Hipótese 3)**

Depois de conhecido a performance individual de trabalho de cada um dos participantes, foram testadas as hipóteses 2 (Tabela 14) e 3 (Tabela 15).

Hipótese 2: Trabalhadores que desempenham a função há mais anos apresentam melhor performance individual de trabalho.

Relativamente às características anos de desempenho da função (Tabela 14), é possível constatar que estas não têm relação com a performance individual dos colaboradores. Contudo, verifica-se a existência de uma associação positiva, fraca e estatisticamente significativa entre os anos na equipa e a performance na tarefa, ou seja, quantos mais anos o colaborador desempenha funções na equipa, melhor a performance na tarefa.

Tabela 14.

**Coefficiente de Correlação de Spearman ( $r_s$ ) da relação entre os resultados do IWPQ total e por domínio e as variáveis idade, habilitações académicas, anos na função e anos na equipa.**

	<i>Anos na Função</i>	<i>Anos na Equipa</i>
	$r_s; p$	$r_s; p$
Performance na Tarefa	0,043; 0,483	0,127; 0,038*
Performance no Contexto	0,025; 0,680	0,110; 0,073
Comportamento Contraprodutivo	0,019; 0,763	0,067; 0,275
Total	0,028; 0,650	0,124; 0,043*

\*  $p < 0,05$  – Existe uma associação estatisticamente significativa.

Assim sendo, não foi possível confirmar a hipótese 2, de que quantos mais anos a desempenhar a função, melhor performance apresenta o trabalhador.

Hipótese 3: Equipas com maior número de elementos apresentam melhor performance individual de trabalho.

Através da análise da Tabela 15, podemos constatar que não existem diferenças estatisticamente significativas no comportamento contraprodutivo entre colaboradores incluídos em equipas de diferentes dimensões. Em relação à performance na tarefa e no contexto, verificamos que não existem diferenças significativas entre empresas com 10 a 49 colaboradores e empresas com 50 ou mais colaboradores ( $p_{\text{tarefa}}=0,928$ ;  $p_{\text{contexto}}=0,767$ ), mas existem diferenças significativas entre empresas com 1 a 9 colaboradores e empresas com 10 a 49 colaboradores ( $p_{\text{tarefa}}=0,001$ ;  $p_{\text{contexto}}=0,003$ ).

Tabela 15.

**Mediana (Med), percentil 25 (P25) e percentil 75 (P75) dos resultados do IWPQ total e por domínio, entre participantes que trabalham em equipas com diferentes dimensões.**

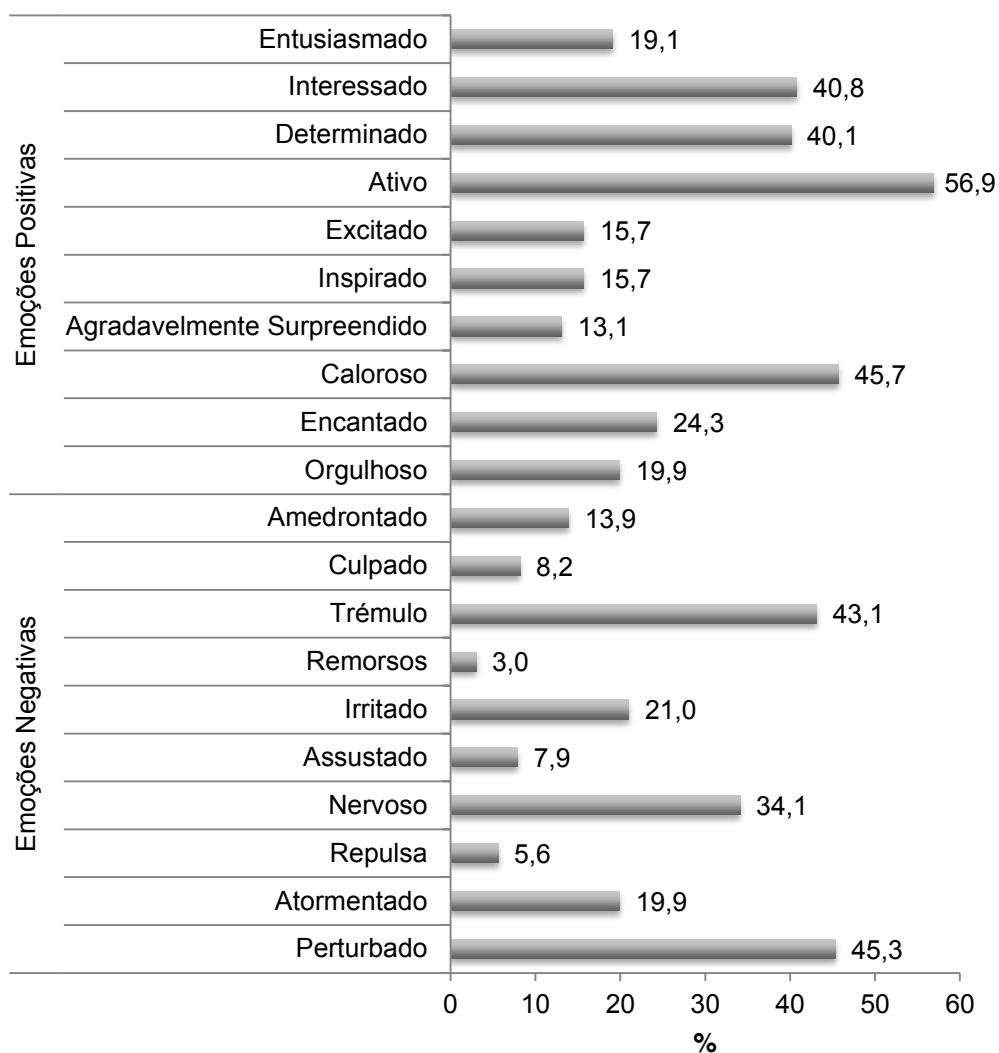
	<b>1 a 9 colaboradores</b>	<b>10 a 49 colaboradores</b>	<b>50 ou mais colaboradores</b>	<i>Teste</i> <i>Kruskal-Wallis</i>
	Med (P25; P75)	Med (P25; P75)	Med (P25; P75)	<i>p</i>
Performance na Tarefa	3,0 (2,8; 3,6)	2,8 (2,5; 3,4)	3,0 (1,9; 3,5)	0,006*
Performance no Contexto	3,1 (2,9; 3,8)	2,9 (2,0; 3,6)	3,0 (1,5; 3,6)	0,007*
Comportamento Contraprodutivo	2,4 (1,8; 3,0)	2,2 (1,6; 2,9)	2,4 (1,6; 3,2)	0,546
Total	3,0 (2,6; 3,3)	2,7 (2,2; 3,2)	2,8 (1,6; 3,4)	0,024*

\*  $p < 0,05$  – Existem diferenças estatisticamente significativas.

Desta forma, não podemos confirmar a hipótese 3, ou seja, embora se tenha verificado que empresas com mais de 50 colaboradores apresentam melhor performance, as empresas com 9 ou menos colaboradores apresentam melhor performance que as empresas médias (entre 10 a 49 colaboradores).

#### **4.4. Avaliação das Emoções Sentidas em Contexto de Trabalho**

Adicionalmente, foi solicitado aos participantes que selecionassem da lista de vinte emoções que constituem a escala PANAS, os cinco sentimentos que sentiram com maior prevalência em contexto de trabalho, nos últimos 12 meses. Analisando a figura 3, é possível constatar que as emoções mais frequentemente reportadas são “ativo”, “caloroso”, “perturbado”, “trémulo”, “interessado” e “determinado” e que as emoções menos reportadas são “remorsos”, “repulsa”, “assustado” e “culpado”.



**Figura 3. Frequência relativa (%) das emoções reportadas pelos participantes.**

Globalmente, constata-se que os participantes reportam significativamente mais emoções positivas (Teste Wilcoxon:  $p < 0,001$ ), com uma mediana de 3,0 emoções positivas (percentil 25: 2,0; percentil 75: 4,0) para 2,0 emoções negativas (percentil 25: 1,0; percentil 75: 3,0).

#### **4.4.1. Anos de Experiência Profissional, Dimensão da Equipa e Performance (Hipótese 4)**

Após avaliadas as emoções, foi avaliada a hipótese 4, ou seja, a associação entre as emoções, a liderança e a performance (Tabela 16).

Hipótese 4: Quanto maior o número de emoções positivas, mais positiva é a opinião que se tem sobre o perfil de liderança da hierarquia superior e melhor a performance individual de trabalho.

Através da análise da tabela, podemos verificar o seguinte:

- 1) Existe uma associação positiva, moderada e estatisticamente significativa entre a performance e o número de emoções positivas, ou seja, quanto maior o número de emoções positivas no trabalho, melhor a performance na tarefa e no contexto e menor o comportamento contraprodutivo;
- 2) Existe uma associação negativa, moderada e estatisticamente significativa entre a performance e o número de emoções negativas, ou seja, quanto maior o número de emoções negativas no trabalho, pior a performance na tarefa e no contexto e maior o comportamento contraprodutivo;
- 3) Existe uma associação positiva, moderada e estatisticamente significativa entre o perfil de liderança e o número de emoções positivas, ou seja, quanto maior o número de emoções positivas no trabalho, maior a liderança proativa, conhecedora, apoiante e perseverante;
- 4) Existe uma associação negativa, moderada e estatisticamente significativa entre o perfil de liderança e o número de emoções negativas, ou seja, quanto maior o número de emoções negativas no trabalho, pior a liderança proativa, conhecedora, apoiante e perseverante.

Tabela 16.

**Coefficiente de Correlação de Spearman ( $r_s$ ) da relação entre os resultados do IWPQ e ILS total e por domínios e o número de emoções positivas e negativas reportadas.**

	<i>Nº de Emoções Positivas</i>	<i>Nº de Emoções Negativas</i>
	$r_s; p$	$r_s; p$
Liderança Proativa	0,513 <0,001*	-0,527; <0,001*
Liderança Conhecedora	0,547; <0,001*	-0,548; <0,001*
Liderança Apoiantes	0,613; <0,001*	-0,634; <0,001*
Liderança Perseverante	0,598; <0,001*	-0,606; <0,001*
Total	0,608; <0,001*	-0,621; <0,001*
Performance na Tarefa	0,482; <0,001*	-0,483; <0,001*
Performance no Contexto	0,557; <0,001*	-0,557; <0,001*
Comportamento Contraprodutivo	0,448; <0,001*	-0,415; <0,001*
Total	0,613; <0,001*	-0,593; <0,001*

\*  $p < 0,05$  – Existe uma associação estatisticamente significativa.

Através desta análise, podemos confirmar a hipótese 4, ou seja, quanto maior o número de emoções positivas, melhor a percepção de liderança e a performance individual do trabalhador.

#### 4.5. Associação entre o Perfil de Liderança e a Performance Individual de Trabalho

Por último, foi confirmada a hipótese principal em estudo (hipótese 5).

Hipótese 5: Quanto mais positiva é a opinião que se tem sobre o perfil de liderança da hierarquia superior, maior é a performance individual de trabalho.

Através da análise da Tabela 17, é possível verificar que existe uma associação entre a liderança percebida pelos colaboradores e a sua performance individual do trabalho. De uma forma global, foram encontradas associações positivas, moderadas e estatisticamente moderadas entre todas as dimensões da liderança e todas as dimensões da performance individual de trabalho, ou seja, quanto mais positiva é a percepção que se tem da liderança, melhor é a performance no trabalho.

Analisando a força de associação, é possível constatar que a percepção positiva de liderança está mais relacionada com a performance na tarefa e no contexto do que com o comportamento produtivo.

Tabela 17.

**Coefficiente de Correlação de Spearman ( $r_s$ ) da relação entre o perfil de liderança, avaliado pelos resultados do ILS total e por domínio, e a performance individual de trabalho, avaliada pelos resultados do IWPQ total e por domínio.**

	<i>Performance na Tarefa</i>	<i>Performance no Contexto</i>	<i>Comportamento Contraprodutivo</i>	<i>IWPQ Total</i>
	$r_s; p$	$r_s; p$	$r_s; p$	$r_s; p$
Liderança Proativa	0,588; <0,001*	0,542; <0,001*	0,304; <0,001*	0,562; <0,001*
Liderança Conhecedora	0,649; <0,001*	0,635; <0,001*	0,366; <0,001*	0,650; <0,001*
Liderança Apoiante	0,641; <0,001*	0,658; <0,001*	0,346; <0,001*	0,644; <0,001*
Liderança Perseverante	0,662; <0,001*	0,645; <0,001*	0,355; <0,001*	0,651; <0,001*
ILS Total	0,686; <0,001*	0,669; <0,001*	0,374; <0,001*	0,677; <0,001*

\*  $p < 0,05$  – Existe uma associação estatisticamente significativa.

Considerando que se comprovou, na hipótese 4, que as emoções têm um papel importante na liderança e na performance, foi calculado o valor de regressão linear múltipla ajustando a relação entre liderança e performance, ao número de emoções positivas e negativas.

Analisando os resultados da regressão linear simples, foi possível confirmar que o *R square*, ou seja, a proporção de variância da performance, explicada pela liderança, foi de 50,7%, enquanto o modelo completo demonstrou que a proporção de variância da performance, explicada pela liderança e número de emoções positivas e negativas, foi de 61,2%. Podemos ainda constatar que a percepção de liderança é um fator significativo para a performance, mesmo após ajuste para as variáveis confundidoras.

Tabela 18.

**Coefficiente de Regressão ( $\beta$ ) da relação entre o perfil de liderança (ILS total) e a performance individual de trabalho (IWPQ total).**

	<i>IWPQ Total</i>	<i>IWPQ Total</i>
	$\beta$ bruto; p	$\beta$ ajustado <sup>a</sup> ; p
ILS Total	0,597; <0,001*	0,404; <0,001*

<sup>a</sup> Ajustado ao número de emoções positivas e negativas.

\*  $p < 0,05$  – Existe uma associação estatisticamente significativa

Desta forma, podemos concluir que se confirma também a hipótese 5, ou seja, a liderança influencia positivamente a performance.

## 5. Conclusões

O ambiente empresarial que hoje se vive é fortemente marcado pela concorrência, pela competição e pela incerteza, o que tem impulsionado o desenvolvimento de um crescente interesse de investigadores sobre as questões e a problemática que se afiguram pertinentes e cruciais para o tema da liderança e a sua importância na gestão de equipas comerciais.

A nossa investigação teve, como objetivo de estudo, verificar a associação existente entre a liderança percebida pela equipa comercial e a sua performance. Num segundo momento, procuramos analisar e avaliar os determinantes da liderança percebida pela equipa comercial e da performance, nomeadamente os referentes à equipa comercial e às emoções.

A revisão de literatura efetuada evidenciou um conjunto de estudos empíricos efetuados sobre o fenómeno em análise, estendendo o seu campo de atuação para os domínios da gestão estratégica, do processo de tomada de decisão e das emoções.

Em face disso, foi elaborada a construção de um modelo teórico capaz de analisar: *i)* se o perfil do líder percebido pela equipa influencia a performance?; *ii)* Quais as emoções mais frequentemente sentidas em contexto de trabalho?; e *iii)* em que medida as emoções sentidas pelo colaborador influenciam a sua perceção sobre o perfil do líder e a performance?

Com o propósito de aferir as questões colocadas - e através da análise dos resultados obtidos no nosso estudo -, podemos concluir que relativamente à dimensão Liderança e com o objetivo de obter uma classificação da liderança, consideramos a escala “*Implementation Leadership Scale*”, ILS (Aarons *et al.*,2014), baseada nos modelos da liderança transformacional e da liderança. Assim, procuramos obter um *scoring* que permitiu classificar a liderança percebida pelos colaboradores através das 4 dimensões: a proatividade, o conhecimento, o apoio e a perseverança.

Analisados os resultados, podemos constatar que a liderança conhecedora apresenta um *score* mais elevado e considerando a associação entre o número de emoções positivas e negativas e o perfil de liderança, constatou-se:

- A existência de uma associação positiva, moderada e estatisticamente significativa entre o perfil de liderança e o número de emoções positivas, ou seja, quanto maior o número de emoções positivas no trabalho, maior a liderança proativa, conhecedora, apoiante e perseverante; e
- A existência de uma associação negativa, moderada e estatisticamente significativa entre o perfil de liderança e o número de emoções negativas, ou seja, quanto maior o número de emoções negativas no trabalho, pior se revela a liderança proativa, conhecedora, apoiante e perseverante.

No sentido de estudar a dimensão Performance, recorreremos à escala validada *Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)*.

Analisando os resultados, podemos constatar que os participantes apresentam um *score* de performance na tarefa e no contexto elevados e um comportamento contraprodutivo mediano, pelo que é possível extrair as seguintes conclusões:

- A existência de uma associação positiva, moderada e estatisticamente significativa entre a performance e o número de emoções positivas, ou seja, quanto maior o número de emoções positivas no trabalho, melhor a performance na tarefa e no contexto e menor o comportamento contraprodutivo; e
- A existência de uma associação negativa, moderada e estatisticamente significativa entre a performance e o número de emoções negativas, ou seja, quanto maior o número de emoções negativas no trabalho, menos conseguida é a performance na tarefa e no contexto e maior o comportamento contraprodutivo.

Por fim, o estudo permitiu confirmar a hipótese principal em estudo, isto é a relação entre a liderança percebida pelos colaboradores e a sua performance individual do trabalho.

De uma forma global, foram encontradas associações positivas, moderadas e estatisticamente moderadas entre todas as dimensões da liderança e todas as dimensões da performance individual de trabalho, ou seja, quanto mais positiva é a percepção que se tem da liderança, melhor é a performance no trabalho.

Analisando a força de associação, é possível constatar que a percepção positiva de liderança está mais relacionada com a performance na tarefa e no contexto do que com o comportamento produtivo.

Perante estes dados qualitativos, e não obstante a obtenção de resultados que revelam uma relativa consistência e uma determinada validação experimental, somos forçados a reconhecer que existem algumas limitações de ordem teórica que suscitarão a exigência de uma mais ajustada procura de outras linhas de investigação, porquanto uma das principais limitações detetadas decorre da quantidade e a própria representatividade da amostra recolhida, que, na hipótese de ser mais alargada, certamente permitiria conduzir a relações estatisticamente mais consistentes, sem prejuízo de poder ser considerado que, no seu todo, a atual amostra se apresenta significativa.

Uma outra limitação prende-se com o número reduzido de estudos sobre o tema em Portugal e, não menos importante, com a existência e pluralidade de outros determinantes que são suscetíveis de poder exercer influência sobre os resultados finais.

O que quer significar que, perante este quadro, seria importante, no futuro, desenvolver e abordar outras novas perspectivas de análise e investigação, permitindo-nos sugerir, entre outras matérias, o interesse de investigação sobre o campo do esgotamento do ego e do autodomínio, testar o efeito de outras variáveis no modelo teórico com referências relacionadas com a intuição, com o processo de tomada de decisão e com o número e a experiência de decisores envolvidos no ato de decisão, potenciando, por esta via, a elaboração de trabalhos de investigação mais aprofundados e que, na sua globalidade, consagrariam plenamente o papel da área da Estratégia Comportamental, enquanto parte relevante para a definição e estudo dos efeitos de uma gestão mais racional e de uma gestão mais emotiva.

## Bibliografia

Aarons, G. A., Sommerfeld, D. H., & Willging, C. E. (2011). The soft underbelly of system change: The role of leadership and organizational climate in turnover during statewide behavioral health reform. *Psychological services, 8*(4), 269.

Aarons, G. A., Horowitz, J. D., Dlugosz, L. R., & Ehrhart, M. G. (2012). The role of organizational processes in dissemination and implementation research. *Dissemination and implementation research in health: Translating science to practice*, 128-153.

Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., Farahnak, L. R., & Hurlburt, M. (2013). Leadership and organizational change for implementation (LOCI): A mixed-method pilot study of a leadership and organization development intervention for evidence-based practice implementation. *Manuscript submitted for publication*.

Aarons, G. a, Ehrhart, M., & Farahnak, L. (2014a). Implementation Leadership Scale ( ILS ).

Aarons, G. a, Ehrhart, M. G., & Farahnak, L. R. (2014b). The Implementation Leadership Scale (ILS): development of a brief measure of unit level implementation leadership. *Implementation Science : IS, 9*(1), 45.

Alberts, H. J. E. M., Martijn, C., & de Vries, N. K. (2011). Fighting self-control failure: Overcoming ego depletion by increasing self-awareness. *Journal of Experimental Social Psychology, 47*(1), 58–62.

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly, 25*(3), 487-511.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*(3), 249-269.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology, 72*(4), 441-462.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Puja, B. (2003). Transformational leadership, psychological empowerment, organizational commitment and leadership distance. In *Academy of Management Annual Conference, Seattle, Washington*.

Bain, P. G., Mann, L., & Pirola-Merlo, A. (2001). The Innovation Imperative The Relationships Between Team Climate, Innovation, and Performance in Research and Development Teams. *Small Group Research, 32*(1), 55-73.

Baldwin, T. T., Magjuka, R. J., & Loher, B. T. (1991). The perils of participation: Effects of choice of training on training motivation and learning. *Personnel Psychology, 44*, 51–65.

Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 488.

Baumeister, R. F., Vohs, K. D., DeWall, C. N., & Zhang, L. (2007). How emotion shapes behavior: feedback, anticipation, and reflection, rather than direct causation. *Personality and Social Psychology Review : An Official Journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc, 11*(2), 167–203.

Baumeister, R., Vohs, K., & Tice, D. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in ...*,

16(6), 351–355.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass, 71.

Campion, M. a., Medsker, G. J., & Higgs, a. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823–850.

Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem.

Chidester, T. R., Helmreich, R. L., Gregorich, S. E., & Geis, C. E. (1991). Pilot personality and crew coordination: implications for training and selection. *The International Journal of Aviation Psychology*, 1, 25–44.

Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*.

Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision making. *Individual and group decision making: Current issues*, 221.

Crawford, John R., and Julie D. Henry. "The Positive and Negative Affect Schedule (PANAS): Construct validity, measurement properties and normative data in a large non-clinical sample." *British Journal of Clinical Psychology* 43.3 (2004): 245.

Cremer, D. De, & Knippenberg, D. Van. (2004). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader self-confidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(2), 140–155.

Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1241.

Damasio, A. (2008). El error de Descartes [1994]. *Barcelona: Crítica*.

De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 79–93.

De Cremer, D., & Van Vugt, M. (2002). Intergroup and Intragroup Aspects of Leadership in Social Dilemmas: A Relational Model of Cooperation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38(2), 126–136.

DeWall, C. N., Baumeister, R. F., Stillman, T. F., & Gailliot, M. T. (2007). Violence restrained: Effects of self-regulation and its depletion on aggression. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(1), 62–76.

Drake, R. E., Goldman, H. H., Leff, H. S., Lehman, A. F., Dixon, L., Mueser, K. T., & Torrey, W. C. (2001). Implementing evidence-based practices in routine mental health service settings. *Psychiatric services*.

Doucet, L., Thatcher, S. M. B., & Thatcher, M. E. (2012). The effects of positive affect and personal information search on outcomes in call centers: An empirical study. *Decision Support Systems*, 52(3), 664–673.

Dunnette, Marvin D., and Leaetta M. Hough. Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2. Consulting Psychologists Press, 1991.

Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification.

Farh, J.-L., & Dobbins, G. H. (1989). Effects of Self-Esteem on Leniency Bias in Self-Reports of

Performance: a Structural Equation Model Analysis. *Personnel Psychology*, 42, 835–850.

Fortin, M. F., Côté, J., & Vissandjée, B. (2003). A investigação científica. In *O processo de investigação: da concepção à realização* (pp. 15-24).

Galinha, I. C., & Ribeiro, J. L. P. (2005). Contribuição para o estudo da versão portuguesa da Positive and Negative Affect Schedule (PANAS): II—Estudo psicométrico.

Galinha, I. C., & Ribeiro, J. L. P. (2005). Contribuição para o estudo da versão portuguesa da Positive and Negative Affect Schedule (PANAS): I—Abordagem teórica ao conceito de afecto.

Galinha, I. C., Pereira, C. R., & Esteves, F. (2014). Short-Form of the Portuguese version of the positive and negative affect schedule-PANAS-Port-VRP: Confirmatory factorial analysis and temporal invariance. *Psicologia*, 28(1), 50-62.

Gavetti, G., & Levinthal, D. (2000). Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experiential Search. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 113–137.

Gavetti, G. (2012). PERSPECTIVE—Toward a behavioral theory of strategy. *Organization Science*, 23(1), 267-285.

George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: a group-level analysis in a service context. *Journal of applied Psychology*, 75(6), 698.

Goodman, P. S., & Leyden, D. P. (1991). Familiarity and group productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76, 578–586.

Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British journal of social psychology*, 32(1), 87-106.

Guzzo, R. a, & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307–338.

Haleblian, J., & Finikelstein, S. (1993). Top Management Team Size, Ceo Dominance, and Firm Performance: the Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion. *Academy of Management Journal*, 36(4), 844–863.

Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership. Effectiveness and personality. *The American Psychologist*, 49(June), 493–504.

Hong, Y., Liao, H., Hu, J., & Jiang, K. (2013). Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 237.

Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 65-83

Inzlicht, M., & Schmeichel, B. J. (2012). What Is Ego Depletion? Toward a Mechanistic Revision of the Resource Model of Self-Control. *Perspectives on Psychological Science*, 7(5), 450–463.

Isen, A. M. (2000). Some perspectives on positive affect and self-regulation. *Psychological Inquiry*, 184-187.

Jacobs, D., & Singell, L. (1993). Leadership and organizational performance: Isolating links between managers and collective success. *Social Science Research*, 22(2), 165-189.

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups the role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small group research*, 33(3), 313-336.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
- Kagan, J. (2010). Emotions and temperament. *Handbook of cultural developmental science*, 175-194.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The discipline of teams*. Harvard Business Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Press.
- Kim, K.-H. (2012). Emotion and Strategic Decision-Making Behavior: Developing a Theoretical Model. *International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 105–113.
- Kinjerski, V., & Skrypnek, B. J. (2008). The promise of spirit at work: increasing job satisfaction and organizational commitment and reducing turnover and absenteeism in long-term care. *Journal of Gerontological Nursing*, 34(10), 17-25.
- Klein, K. J., Conn, A. B., & Sorra, J. S. (2001). Implementing computerized technology: an organizational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 811.
- Klein, K. J., & Knight, A. P. (2005). Innovation implementation overcoming the challenge. *Current directions in psychological science*, 14(5), 243-246.
- Koopmans, Linda, *et al.* "Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review." *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 53.8 (2011): 856-866.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International journal of productivity and performance management*, 62(1), 6-28
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring Individual Work Performance-Identifying and Selecting Indicators. *Individual Work Performance*, 61.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*, 56(August 2015), 331–7.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. C. (2014). Improving the individual work performance questionnaire using rasch analysis. *J Appl Meas*, 15(2), 160-175.
- Kyratsis, Y., Ahmad, R., & Holmes, A. (2012). Making sense of evidence in management decisions: the role of research-based knowledge on innovation adoption and implementation in healthcare. Study protocol. *Implementation Science*, 7(1), 22.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(12), 278–296.

- Kunc, M. H., & Morecroft, J. D. (2010). Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1164-1182.
- Larson, C. E., & LaFasto, F. M. (1989). *Teamwork: What must go right/what can go wrong* (Vol. 10). Sage.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*.
- Leeman, J., Baernholdt, M., & Sandelowski, M. (2007). Developing a theory-based taxonomy of methods for implementing change in practice. *Journal of Advanced Nursing*, 58(2), 191-200.
- Littlepage, G., Robison, W., & Reddington, K. (1997). Effects of task experience and group experience on group performance, member ability, and recognition of expertise. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 133-147.
- Lombardo, M. M., Ruderman, M. N., & McCauley, C. D. (1988). Explanations of success and derailment in upper-level management positions. *Journal of Business and Psychology*, 2(3), 199-216.
- Loewenstein, G., Rick, S., & Cohen, J. D. (2008). Neuroeconomics. *Annu. Rev. Psychol.*, 59, 647-672.
- Mackie, D. M., & Worth, L. T. (1991). Feeling good, but not thinking straight: The impact of positive mood on persuasion. *Emotion and social judgments*, 23, 210-219.
- Malhotra, N. K., Kim, S. S., & Agarwal, J. (2004). Internet users' information privacy concerns (IUIPC): The construct, the scale, and a causal model. *Information Systems Research*, 15(4), 336-355.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman.
- Markland, D., & Hardy, L. (1993). The Exercise Motivations Inventory: Preliminary development and validity of a measure of individuals' reasons for participation in regular physical exercise. *Personality and Individual Differences*, 15(3), 289-296.
- McComb, S. A., Green, S. G., & Compton, W. D. (1999). Project goals, team performance, and shared understanding. *Engineering Management Journal*, 11(3), 7-12.
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2009). Affective commitment to change and innovation implementation behavior: the role of charismatic leadership and employees' trust in top management. *Journal of Change Management*, 9(4), 399-417.
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010). Shedding light on followers' innovation implementation behavior: The role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 408-429.
- Mittal, V., & Ross, W. T. (1998). The impact of positive and negative affect and issue framing on issue interpretation and risk taking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(3), 298-324.
- Pearce, C. L., Sims Jr, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management development*, 22(4), 273-307.
- Peterson, M. F., Smith, P. B., & Tayeb, M. H. (1993). Development and Use of English Versions of Japanese PM Leadership Measures in Electronics Plants. *Journal of Organizational Behavior*, 14(February 1989), 251-267.
- Pfister, H.-R., & Bohm, G. (2008). The multiplicity of emotions: A framework of emotional functions in

decision making. *Judgment and Decision Making*, 3(1), 5–17.

Podoyntsyna, K., Van der Bij, H., & Song, M. (2012). The Role of Mixed Emotions in the Risk Perception of Novice and Serial Entrepreneurs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(August 2015), 115–140.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.

Powell, B. J., McMillen, J. C., Proctor, E. K., Carpenter, C. R., Griffey, R. T., Bunger, A. C., ... & York, J. L. (2012). A compilation of strategies for implementing clinical innovations in health and mental health. *Medical Care Research and Review*, 69(2), 123-157.

Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Richerson, P. J., & Boyd, R. (1999). Complex societies: The evolutionary origins of a crude superorganism. *Human Nature*, 10(3), 253–289.

Rick, S. I., Cryder, C. E., & Loewenstein, G. (2008). Tightwads and spendthrifts. *Journal of Consumer Research*, 34(6), 767-782.

Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017-1032.

Seltzer, J. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*.

Sitkin, S. B., & Hackman, J. R. (2011). Developing team leadership: An interview with coach Mike Krzyzewski. *Academy of Management Learning and Education*, 10(3), 494–501.

Sloan, R. P., & Gruman, J. C. (1988). Participation in workplace health promotion programs: the contribution of health and organizational factors. *Health Education & Behavior*, 15(3), 269-288.

Smith, K. G., Smith, K. a, Olian, J. D., Sims, H. P., Douglas, P., Bannon, O., ... Bannon, D. P. O. (1994). Top Management Team Demography and Process : The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412–438.

Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 304-331.

Schwarz, N., & Bless, H. (1991). Happy and mindless, but sad and smart? The impact of affective states on analytic reasoning. *Emotion and social judgments*, 55-71.

Tangney, J., Baumeister, R., & Boone, A. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. *Journal of Personality*, 72:2(April 2004), 272–322.

Tice, D. M., Baumeister, R. F., Shmueli, D., & Muraven, M. (2007). Restoring the self: Positive affect helps improve self-regulation following ego depletion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(3), 379–384.

Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M., & De Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1), 1–13.

- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530-542.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Vugt, M. Van. (2006). Evolutionary origins of leadership and followership. *Personality and Social Psychology Review*, 10(4), 354-371.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of personality and social psychology*, 54(6), 1063.
- Watson, W. E., Michaelsen, L. K., & Sharp, W. (1991). Member competence, group interaction, and group decision making: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 803.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Measurement and mismeasurement of mood: Recurrent and emergent issues. *Journal of personality assessment*, 68(2), 267-296.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly*, 357-381.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implement Sci*, 4(1), 67.
- William J. Wales, Vinit Parida, & Patel, P. C. (2013). Too much of a good thing? absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 1386, 12.
- Yukl, G. A., Wall, S., Lepsinger, R., Clark, K. E., & Clark, M. B. (1990). Measures of leadership. Preliminary report on validation of the managerial practices survey, 223-238.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81.
- Yun, S., Cox, J., & Sims Jr, H. P. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-388.
- Zhu, W., Chew, I. K., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.
- Zlatka, M. Š., Mirko, M., & Maja, M. (2009). The process of leadership, innovation and decision making through the influence of values. *International journal of entrepreneurship and innovation management*, 10(1), 38-52.
- Zohar, D. (2002). Modifying supervisory practices to improve subunit safety: a leadership-based intervention model. *Journal of Applied psychology*, 87(1), 156.

## Anexos

### Anexo 1 - Questionário

#### Liderança e Emoção na Performance Comercial

O presente questionário insere-se num projeto de investigação no âmbito do Mestrado em Gestão Comercial da FEP. Este estudo procura compreender o impacto da liderança e das emoções na performance de equipas comerciais. Neste sentido, solicito a sua colaboração para preenchimento do seguinte questionário apenas se for enquadrado por uma hierarquia superior.

A sua participação é anónima, confidencial e de grande relevância para este estudo.

Muito obrigada

Inês Neves

**Qual a sua posição na empresa?\***

Considere "Diretor" se enquadrar Chefias Intermédias e "Chefia Intermédia" se enquadrar comerciais

- Diretor
- Chefia Intermédia
- Comercial

**Idade\***

**Género**

- Feminino
- Masculino

**Habilitações literárias\***

- Ensino Básico 1º Ciclo
- Ensino Básico 2º ciclo
- Ensino Básico 3º ciclo
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

**Estado Civil\***

- Solteiro
- Casado / união de facto
- Divorciado
- Viúvo

**Indique o número de anos que desempenha a atual função.\***

**Indique o número de anos que desempenha funções na atual equipa.\***

**Indique o concelho onde a sua equipa está sediada.\***

**Qual o número de colaboradores existentes na sua equipa?**

- 1-9
- 10-49
- 50 ou mais

**Qual o sector de atividade da empresa?\***

- Serviços
- Indústria, construção, energia e águas
- Agricultura, silvicultura e pescas

**A lista seguinte é composta por uma série de 20 palavras que descrevem sentimentos. Indique os 5 que sentiu com maior prevalência no seu local de trabalho nos últimos 12 meses.\***

Emoções

- Interessado
- Perturbado
- Excitado
- Atormentado
- Agradavelmente surpreendido
- Culpado
- Caloroso
- Assustado
- Entusiasmado
- Repulsa
- Orgulhoso
- Irritado
- Encantado
- Remorsos
- Inspirado
- Nervoso
- Determinado
- Trémulo
- Ativo
- Amedrontado

**Considere um cenário em que cometeu uma falha operacional. Como reage o seu chefe? \***

Escolha a opção que ocorre com maior prevalência.

- Procura obter mais informação
- Repreende à frente da equipa
- Adota uma medida preventiva
- Resolve sozinho
- Implementa medidas corretivas
- Colabora na resolução
- Repreende em privado
- Ameaça
- Outro

**Considere um cenário em que cometeu uma falha operacional. Como considera adequado o seu chefe reagir?\***

Escolha a opção que ocorre com maior prevalência.

- Procura obter mais informação
- Repreende à frente da equipa
- Adota uma medida preventiva
- Resolve sozinho
- Implementa medidas corretivas
- Colabora na resolução
- Repreende em privado
- Ameaça
- Outro

**O meu chefe desenvolve um plano para facilitar a implementação de práticas baseadas na evidência.\***

Proatividade - 0 = Nunca; 4 = Sempre;

0 1 2 3 4

Nunca      Sempre

**O meu chefe remove obstáculos para a implementação de práticas baseadas na evidência.\***

Proatividade - 0 = Nunca; 4 = Sempre;

0 1 2 3 4

Nunca      Sempre

**O meu chefe define objetivos claros para implementação de práticas baseadas na evidência.\***

Proatividade - 0 = Nunca; 4 = Sempre

0 1 2 3 4

Nunca      Sempre

**O meu chefe é conhecedor de práticas baseadas na evidência.\***

Conhecimento - 0 = Nunca; 4 = Sempre

0 1 2 3 4

Nunca      Sempre

**O meu chefe é capaz de responder às minhas questões sobre práticas baseadas na evidência.\***

Conhecimento - 0 = Nunca; 4 = Sempre

0 1 2 3 4

Nunca      Sempre

**O meu chefe sabe do que está a falar quando o tema é sobre práticas baseadas na evidência.\***

Conhecimento - 0 = Nunca; 4 = Sempre

0 1 2 3 4

Nunca      Sempre

**O meu chefe reconhece e aprecia o esforço individual para a implementação de práticas baseadas na evidência.\***

Apoio - 0 = Nunca; 4 = Sempre

0 1 2 3 4

Nunca      Sempre

**O meu chefe incentiva o esforço individual para aprender mais sobre implementação de práticas baseadas na evidência.\***

Apoio - 0 = Nunca; 4 = Sempre

0 1 2 3 4

Nunca      Sempre

**O meu chefe incentiva o esforço individual para utilizar a implementação de práticas baseadas na evidência.\***

Apoio - 0 = Nunca; 4 = Sempre

0 1 2 3 4

Nunca      Sempre

**O meu chefe é perseverante perante as dificuldades de implementação de práticas baseadas na evidência.\***

Perseverança - 0 = Nunca; 4 = Sempre

0 1 2 3 4

Nunca      Sempre

**O meu chefe avança perante os desafios da implementação de práticas baseadas na evidência.\***

Perseverança - 0 = Nunca; 4 = Sempre

0 1 2 3 4

Nunca      Sempre

**O meu chefe reage a temas críticos de forma aberta e objetiva com objetivo de implementação de praticas baseadas na evidência.\***

Perseverança - 0 = Nunca; 4 = Sempre

0 1 2 3 4

Nunca      Sempre

**Geri o planeamento do meu trabalho para que estivesse pronto a tempo.\***

TP 1 - 0 = Discordo totalmente; 4 = Concordo plenamente

0 1 2 3 4

Discordo totalmente      Concordo plenamente

**Agarrei novas responsabilidades.\***

CP 1 - 0 = Discordo totalmente; 4 = Concordo plenamente

0 1 2 3 4

Discordo totalmente      Concordo plenamente

**O meu plano foi ótimo.\***

TP 2 - 0 = Discordo totalmente; 4 = Concordo plenamente

0 1 2 3 4

Discordo totalmente      Concordo plenamente

**Mantive bem presente quais os resultados que teria de atingir no meu trabalho.\***

TP 3 - 0 = Discordo totalmente; 4 = Concordo plenamente

0 1 2 3 4

Discordo totalmente      Concordo plenamente

**No meu trabalho, fui capaz de separar os temas principais dos temas secundários.\***

TP 4 - 0 = Discordo totalmente; 4 = Concordo plenamente

0 1 2 3 4

Discordo totalmente      Concordo plenamente

**Fui capaz de desenvolver o meu trabalho com qualidade no mínimo tempo e esforço.\***

TP 5 - 0 = Discordo totalmente; 4 = Concordo plenamente

0 1 2 3 4

Discordo totalmente      Concordo plenamente

**Iniciei proativamente novas tarefas quando as antigas terminaram.\***

CP 2 - 0 = Discordo totalmente; 4 = Concordo plenamente

0 1 2 3 4

Discordo totalmente      Concordo plenamente

**Quando tive disponibilidade, aceitei tarefas desafiantes.\***

CP 3 - 0 = Discordo totalmente; 4 = Concordo plenamente

0 1 2 3 4

Discordo totalmente      Concordo plenamente

**Trabalhei para manter o meu conhecimento atualizado.\***

CP 4 - 0 = Discordo totalmente; 4 = Concordo plenamente

0 1 2 3 4

Discordo totalmente      Concordo plenamente

**Trabalhei para manter as minhas competências atualizadas.\***

CP 5 - 0 = Discordo totalmente; 4 = Concordo plenamente

0 1 2 3 4

Discordo totalmente      Concordo plenamente

**Utilizei soluções criativas em novos problemas.\***

CP 6 - 0 = Discordo totalmente; 4 = Concordo plenamente

0 1 2 3 4

Discordo totalmente      Concordo plenamente

**Procurei sempre novos desafios no meu trabalho.\***

CP 7 - 0 = Discordo totalmente; 4 = Concordo plenamente

0 1 2 3 4

Discordo totalmente      Concordo plenamente

**Participei ativamente em reuniões de trabalho.\***

CP 8 - 0 = Discordo totalmente; 4 = Concordo plenamente

0 1 2 3 4

Discordo totalmente      Concordo plenamente

**Queixei-me sobre assuntos pouco importantes no trabalho.\***

CWB 1 - 0 = Discordo totalmente; 4 = Concordo plenamente

0 1 2 3 4

Discordo totalmente      Concordo plenamente

**Transformei em problemas pequenas situações no trabalho.\***

CWB 2 - 0 = Discordo totalmente; 4 = Concordo plenamente

0 1 2 3 4

Discordo totalmente      Concordo plenamente

**Mantive-me focado nos aspetos negativos numa situação de trabalho, em vez de focar os positivos.\***

CWB 3 - 0 = Discordo totalmente; 4 = Concordo plenamente

0 1 2 3 4

Discordo totalmente      Concordo plenamente

**Falei com colegas sobre aspetos negativos no meu trabalho.\***

CWB 4 - 0 = Discordo totalmente; 4 = Concordo plenamente

0 1 2 3 4

Discordo totalmente      Concordo plenamente

**Falei com colegas fora da organização sobre aspetos negativos no meu trabalho.\***

CWB 5 - 0 = Discordo totalmente; 4 = Concordo plenamente

0 1 2 3 4

Discordo totalmente      Concordo plenamente