

I - INTRODUÇÃO

1. Justificação / Pertinência do estudo

Ao contrário do passado, em que os locais de trabalho eram vistos como locais sem emoções, atualmente, as emoções são consideradas como uma experiência central do ambiente de trabalho, e estudadas como preditores do desempenho (Brief e Weiss, 2002).

Ao nível da liderança estratégica, o quociente emocional assume hoje tanta ou mais importância que o quociente de inteligência (Gilkey, Caceda e Kilts, 2010). Líderes bem-sucedidos/as são capazes de expressar as suas emoções para os outros, influenciando-os no sentido que pretendem (Riggio e Reichard, 2008).

Nesse sentido, este estudo procurou perceber, no contexto da Administração Pública portuguesa, mais concretamente junto de colaboradores/as da Autoridade para as Condições do Trabalho, qual o impacto das emoções do/a líder no desempenho do/a liderado/a.

A Autoridade para as Condições do Trabalho é um organismo público integrado no Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, com sede em Lisboa e serviços desconcentrados em 32 cidades portuguesas, e que tem como missão a promoção da melhoria das condições de trabalho em todo o território continental, através do controlo do cumprimento do normativo laboral no âmbito das relações laborais privadas, e pela promoção da segurança e saúde no trabalho em todos os sectores de atividade privados.

Como se disse, o estudo empírico que se pretende realizar aborda o contexto português. Anteriormente foram realizadas investigações com as seguintes amostras:

QUADRO I – Estudos anteriores sobre o impacto das emoções do/a líder

País (de origem da amostra)	Ano	Autor
Inglaterra / Estados Unidos	2004	Gaddis, Connelly e Mumford
“”	2005	Sy, Côtè e Saavedra
“”	2009	Johnson
Holanda	2009	Van Kleef, Homan, Beersma, Van Knippenberg, Van Knippenberg e Damen
“”	2010	Van Kleef, Homan, Beersma e Van Knippenberg
China	2010	Huang, Chan, Lam e Nan
Taiwan	2011	Chi, Chung e Tsai
Alemanha	2012	Volmer
Nigéria	2013	Keinde
Holanda	2013	Visser, Van Knippenberg, Van Kleef e Wisse
Taiwan	2014	Chi e Ho

Na revisão de literatura efetuada, não se encontrou nenhuma investigação que estudasse o impacto das emoções do/a líder no desempenho do/a liderado/a tendo como base a Administração Pública portuguesa, pelo que se espera com a nossa investigação, compreender se existe algum impacto, e na afirmativa, qual.

Considerando que passamos pelo menos um terço do nosso tempo no local de trabalho, que todos somos seres (mais ou menos) emocionais, e a dificuldade que existe em apartar o nosso lado emocional do nosso lado racional, e logo, o que sentimos acaba por influenciar o que fazemos, somos da opinião que as emoções expressas pelos/as líderes de

uma organização e suas consequências ao nível do desempenho do/a liderado/a, são credoras da investigação que nos propomos realizar.

Por outro lado, da experiência que vamos tendo e do contato com outros profissionais, não nos parece que esta relação já mereça dos/das líderes portugueses/as a atenção e cuidado que merece.

O interesse do exponente por este tema está relacionado com a sua curiosidade pela área da Liderança, e mais concretamente pela forma como o/a líder se deve relacionar com o/a liderado/a, sendo sua convicção que as emoções que o/a líder expressa influenciam o comportamento organizacional do/a liderado/a, designadamente refletindo-se no seu desempenho.

Na sequência desta convicção, somos da opinião que as organizações devem ter em consideração aquando do recrutamento e seleção dos/as seus/suas líderes quais as emoções que estes/as mais expressam e a forma como as expressam, acompanhando ainda a literatura que defende que esta matéria deve estar cada vez mais presente nos *curricula* de formações para executivos e sobre liderança.

Em conclusão, são duas as razões fundamentais em que assenta a presente investigação:

- A importância das emoções expressas pelo/a líder no contexto organizacional e as suas consequências no desempenho do/da liderado/a;

- A inexistência em Portugal de uma investigação que se tenha debruçado sobre esta temática.

2. Objetivos

O objetivo deste estudo é tentar perceber a importância e a relação que existirá entre as emoções que um/a líder expressa (de forma consciente ou inconsciente) e o desempenho do/a liderado/a. Isto é, teoriza-se que emoções positivas como a simpatia, o interesse, a alegria, a excitação, a surpresa, a energia, o orgulho, a tranquilidade (Galinha e Pais-Ribeiro, 2005; Van Kleef et al., 2011), a gratidão ou esperança (Van Kleef et al., 2011), fomentarão um desempenho mais elevado por parte do/da liderado/a. Por sua vez, emoções negativas como a perturbação, a culpa, a ansiedade, a repulsa, a irritação, o cansaço, o desrespeito, a insatisfação consigo mesmo/a, a rejeição, a vergonha, a raiva, o medo, a tristeza (Gaddis et al. 2004; Galinha e Pais-Ribeiro, 2005; Van Kleef et al., 2011), o desespero (Scherer, 2005), ou o desapontamento (Van Kleef et al., 2011), produzirão o resultado inverso no desempenho do/a liderado/a. Com este estudo, pretende apurar-se da consistência e acerto destas hipóteses no contexto da sociedade portuguesa.

Como referido *supra*, o universo estudado abrangeu um organismo da Administração Pública portuguesa.

Para além de seguramente aumentar o conhecimento do exponente sobre o tema da Liderança, e eventualmente poder constituir mais uma fonte de estudo para as pessoas que se interessam por esta área (profissionais ou meros curiosos), esta investigação almeja ainda poder vir a ser um contributo para as organizações portuguesas perceberem a importância das emoções expressas pelos/as seus/suas líderes e a sua relação com o desempenho do/a liderado/a.

3. Questões fundamentais orientadoras da investigação

As emoções (positivas ou negativas) expressas pelo/a líder, ainda que de forma inconsciente, impactarão o nível de desempenho do/a liderado/a?

Na afirmativa, incrementando o nível de desempenho ou fazendo decrescer o mesmo?

Todas as emoções terão o mesmo efeito?

II – REVISÃO DA LITERATURA

a) Método de revisão de literatura

A presente revisão de literatura teve por base artigos revistos por pares (*peer-reviewed*), publicados entre 2004 e 2014, em revistas científicas subscritas pela Universidade de Lisboa, que relacionassem de algum modo as emoções do/a líder e o desempenho do/a liderado/a. As bases de dados utilizadas foram a PROQUEST, SCIENCE DIRECT, SCOPUS e B-ON. Fez-se também pesquisa na *Internet* e recorreu-se pontualmente a livros.

b) Conceitos: emoção, desempenho e liderança

A presente investigação convoca diversos conceitos como sejam “emoção”, “liderança” ou “desempenho”. Vejamos, ainda que sinteticamente, o que a literatura foi escrevendo sobre cada um destes conceitos, sabendo-se *a priori* que existem várias definições e que inexistente “a” definição: isto é, uma definição irrepreensível e com que todos os/as autores/as concordem.

Emoção

Como observaram Fehr e Russell (1984 *apud* Van Kleef et al., 2011: 116), “toda a gente sabe o que é uma emoção, até ser pedida uma definição (...)”.

Permitindo-nos acompanhar Van Kleef et al. (2011), a literatura tem dito que uma emoção é o resultado de uma avaliação individual (consciente ou inconsciente) de algo como positivo ou negativo relativamente a uma preocupação ou objetivo (Frijda, 1986; Lazarus, 1991). São experiências subjetivas distintas (Scherer e Tannenbaum, 1986), reações fisiológicas (Levenson, Ekman e Friesen, 1990) e expressões (Ekman, 1993). Para além disso, preparam-nos física e mentalmente, para reagir às circunstâncias que originaram a emoção (todos os autores *apud* Van Kleef et al., 2011: 117).

As emoções referem-se a reações mentais intensas e breves face a um evento concreto, e são dirigidas a alvos específicos. Os estados de espírito são menos intensos, sem um alvo em concreto, geralmente duram mais (Frijda, 1993; Simon, 1982 *apud* Rajah et al., 2011:1108; Briner e Kiefer, 2005; Fisher, 2000 *apud* Gooty et al., 2010:981), e não são suficientemente intensos para interromper um encadeamento de ideias (Clark e Isen, 1982; Thayer, 1989 *apud* Rajah et al., 2011:1108).

Na Teoria da Avaliação Cognitiva, emoção é definida como uma resposta mental organizada face a um evento ou entidade (Izard, 1991; Ortony, Clore e Collins, 1988 *apud* Gooty et al., 2010:980). As emoções são mais curtas, centradas e mais intensas que os estados de espírito (Fisher, 2000, 2002; Gohm e Clore, 2002 *apud* Gooty et al., 2010:980). Em síntese, as emoções são transitórias, reações intensas face a um evento, pessoa ou entidade (e.g., Beal et al., 2005 ; Fisher, 2000, 2002; Fisher & Noble, 2004; Frijda, 1993;

Izard, 1991; Lazarus, 1991; Lazarus & Folkman, 1984; Mayer, Salovey, Caruso, & Sitarenios, 2001; Ortony et al., 1988; Weiss, Suckow, & Cropanzano, 1999; Zelenski & Larsen, 2000 todos *apud* Gooty et al., 2010:981).

Como já vimos, as emoções podem dividir-se em emoções positivas e emoções negativas, podendo ser mais mobilizadoras ou menos mobilizadoras. Uma emoção positiva mobilizadora é por exemplo o orgulho (já a felicidade é menos mobilizadora). Por sua vez, a raiva e a culpa serão emoções negativas mobilizadoras, e a ansiedade e a preocupação emoções negativas menos mobilizadoras (Connelly e Ruark, 2010).

Waples e Connelly (2008, *apud* Connelly e Ruark, 2010:749) concluíram que a expressão de emoções mobilizadoras, independentemente de serem positivas ou negativas, incrementam mais o desempenho do/da liderado/a do que a expressão de emoções menos mobilizadoras.

O afeto positivo do líder, não só torna o ambiente de trabalho mais agradável, fomentando a produtividade, como também as emoções positivas que provoca nos/as liderados/as, fazem com que estes foquem todos os seus recursos na execução das tarefas profissionais (Ilies, Fulmer, Spitzmuller e Johnson, 2009; Pirola-Merlo, Härtel, Mann, e Hirst, 2002; Weiss e Cropanzano, 1996, Kanfer e Klimoski, 2002).

As emoções podem ser transmitidas através da linguagem corporal, do tom de voz e das expressões faciais, sendo importante notar que as emoções também podem ser transmitidas de forma não intencional e inconsciente, influenciando ainda assim o desempenho do/a liderado/a (Visser et al., 2013).

Assim, não só o/a líder deve saber trabalhar as suas emoções, como também a forma como as expressa, uma vez que isto também afeta os resultados do/a liderado/a porque é um ser humano (Halimah et al., 2014).

Além disso, a expressão de emoções também é condicionada pelo estilo de liderança vigente (transformacional vs. transacional), sendo o transformacional capaz de utilizar um espectro de emoções mais largo do que o transacional, parecendo também que os efeitos das emoções (positivas ou negativas) são mais positivos na liderança transformacional (Connelly e Ruark, 2010), possibilitando assim incrementar o nível de desempenho do/a liderado/a.

Desempenho

Desempenho pode ser entendido como a execução de tarefas importantes determinadas, recompensadas e avaliadas pela organização (Côté e Miners, 2006; Janssen e Van Yperen, 2004).

O desempenho do/a liderado/a foi considerado como o indicador mais importante para se aferir do sucesso de um processo de liderança (Kaiser, 2008; Kaiser et al., 2008).

E líderes e liderados/as têm o mesmo entendimento sobre o desempenho?

Para responder a esta questão, formulam-se as seguintes hipóteses (H):

H 1: Líderes e liderados/as têm percepções diferentes do desempenho do/a liderado/a.

H 2: Líderes e liderados/as têm percepções diferentes da avaliação geral do desempenho do/a liderado/a.

Liderança

A liderança é considerada um processo e não o resultado (Halimah et al., 2014). Yulk e Van Fleet (1992, *apud* Halimah et al., 2014:3) definiram liderança como “o processo que influencia os objetivos e estratégias de uma organização, influenciando as pessoas da organização para implementar esses objetivos e estratégias, assim influenciando a cultura da organização”. De forma mais sintética, Yulk (2010 *apud* Van Kleef et al., 2011: 117) definiu liderança “como o processo de tentar influenciar os outros, visando a concretização de determinado objetivo”.

Outra definição é a dada por Jex e Britt (2008, *apud* Halimah et al., 2014:3): “A liderança é a habilidade de influenciar o comportamento dos outros, através de um conjunto de características de análise de modo a influenciar os objetivos e estratégias, e de características interpessoais e de persuasão, de modo a influenciar as pessoas a implementar essas estratégias e objetivos”.

Finalmente, veja-se Rouco e Sarmiento (*s.d.*): “No contexto organizacional, pode-se afirmar que a liderança é o processo de influenciar, para além da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades e objetivos que superem o expectável ou exigido pela função (desempenho extraordinário)”.

c) Impacto e moderadores

A primeira função de uma emoção nas relações interpessoais é a de influenciar algo ou alguém (Van Kleef et al., 2011) (ex. gritar de modo a induzir ansiedade e excitação; parecer consternado de modo a transmitir uma sensação de gravidade, utilizar linguagem

inspiradora ou parecer otimista para aumentar a motivação e o desempenho, etc... (Kaplan et al., 2014).

Aplicando isto ao impacto das emoções do/a líder no desempenho do/a liderado/a [anteriormente, já diversos autores tinham concluído que as emoções expressas pelo/a líder influenciam a forma como o liderado/a se sente, pensa e age (Dasborough e Ashkanasy, 2002; Eberly e Fong, 2013); (Ashkanasy e Jordan, 2008; Sy, Côté e Saavedra, 2005, ambos *apud* Chi e Ho, 2014:1052)], é possível observar que a literatura já existente conclui que existem diversos moderadores (referentes ao/à liderado/a ou ao contexto) que podem mediar este impacto (no sentido de que as emoções do/a líder não impactam o desempenho do/a liderado/a, *vide* Huang, Chan, Lam e Nan, 2010).

Moderadores individuais (respeitantes ao/à liderado/a) serão por exemplo a congruência, a capacidade para processar a informação transmitida por uma emoção, as deduções, as reações afetivas, a percepção de adequação (de determinada emoção expressa pelo/a líder), o nível de agradabilidade, a felicidade ou a conscienciosidade.

Moderadores de contexto serão por exemplo o tipo de tarefa, a pressão de tempo, as consequências para desempenhos negativos ou a distância ao poder.

A congruência (o “encontro”) entre as emoções que o/a líder mostra e a afetuosidade (no sentido de algo que pode ser experimentado por diferentes pessoas e diversas vezes ao longo de um mesmo dia ou período de tempo) do/a liderado/a, influencia o desempenho do/a liderado/a. Quanto mais forte for este “encontro”, maiores os efeitos positivos ao nível do desempenho do/a liderado/a. Por sua vez, o “desencontro” entre as emoções que o/a líder mostra e a afetuosidade do/a liderado/a, influencia mais negativamente o desempenho do/a liderado/a, do que o “encontro” influenciará positivamente o desempenho (Damen et al., 2006; 2008). Estes autores sublinham ainda que não existem

líderes sem liderados/as, e é a cooperação, a dedicação e o empenho dos/as liderados/as que determina se a organização alcança os seus objetivos, e logo se a liderança foi bem-sucedida.

Concorda-se com a ideia de que não há líderes sem liderados/as, e portanto, sendo uma relação bilateral, por melhores emoções que o/a líder expresse, se não houver um mínimo de correspondência do outro lado, o/a líder pouco poderá fazer. Parece-nos todavia, e considerando que o/a líder é muitas vezes perscrutado em busca de exemplo, que caberá ao/à líder através das suas emoções, procurar cativar o/a liderado/a, fomentando o “encontro” entre as suas emoções e as do/a liderado/a.

Van Kleef e diversos colegas (Van Kleef, 2009; Van Kleef et al., 2009; Van Kleef et al., 2010; e Van Kleef et al., 2011) estudaram também diversos moderadores referentes ao/à liderado/a, como sejam a capacidade para processar a informação transmitida por uma emoção, as deduções, as reações afetivas, a perceção de adequação (de determinada emoção expressa pelo/a líder) ou o nível de agradabilidade.

Acompanhando o modelo EASI (Emotion as Social Information) (Van Kleef, 2009), que parte da conceção de que não nos limitamos a sentir as nossas emoções, também as expressamos na interação com outras pessoas podendo influenciá-las (Reis e Collins, 2004), as expressões emocionais fornecem-nos informação sobre quem expressou a emoção, e os efeitos da emoção nas relações interpessoais dependem das deduções (baseados nas expressões emocionais dos outros, os observadores podem inferir ou deduzir informação sobre os sentimentos, atitudes, orientação relacional e intenções de comportamento de quem expressa a emoção, podendo esta dedução influenciar o seu comportamento) e das reações afetivas (as expressões emocionais podem também influenciar o observador,

provocando-lhe reações afetivas, reações estas que podem depois influenciar o seu comportamento).

A influência das deduções e das reações afetivas é moderada por duas variáveis: o processamento da informação (isto é, a motivação e capacidade do observador para processar a informação transmitida por aquelas emoções) e fatores sócio-relacionais (a natureza da relação interpessoal, normas culturais que sejam aplicáveis ou a forma como a emoção é expressa – de forma personalizada ou relativamente a uma situação). Estes fatores influenciam a perceção de (maior ou menor) adequação da expressão emocional, que por sua vez influenciam o comportamento futuro do observador (Van Kleef et al., 2009).

O modelo EASI aborda também a adequação das expressões emocionais do/a líder. Assim, a expressão de raiva aumenta os níveis de motivação e esforço do/a liderado/a (a partir da dedução que o seu desempenho pode ser melhor) até ao momento em que aquela expressão é considerada adequada. Já o/a liderado/a que considera aquela expressão desadequada, pode desenvolver reações negativas, o que naturalmente influenciará negativamente a sua motivação e desempenho. Esta teoria também defende que esta avaliação de adequação, também depende da personalidade do/a liderado/a. Considerando isto, Van Kleef et al. (2010) estudaram o papel da agradabilidade do/a liderado/a, e chegaram à conclusão que as pessoas agradáveis e que gostam de preservar a harmonia social, mais facilmente consideram inadequada a emoção de raiva, uma vez que esta emoção ameaça a harmonia social. Já indivíduos com menores níveis de agradabilidade, estão menos preocupados com a harmonia social, e logo não são tão intolerantes face a expressões de raiva. Assim, liderados/as agradáveis e que privilegiem a harmonia social tendem a ter um desempenho pobre face a um/a líder zangado/a [uma vez que

desperdiçam energia nessa relação conflituosa, e logo serão menos capazes de processar informação e tomar boas decisões (Steinhauser, Maier e Hübner, 2007)], enquanto liderados/as menos agradáveis tendem a ter um desempenho relativamente bom face a um/a líder zangado/a.

A felicidade do/a liderado/a (ao contrário da sua tristeza) também medeia o impacto das emoções do/a líder no seu desempenho (Visser et al., 2013).

Assim, e considerando que a personalidade do/a liderado/a medeia o impacto das emoções do/a líder no desempenho do/a liderado/a, querendo ser capaz de otimizar o desempenho e influenciar e persuadir os/as seus/suas liderados/as, o/a líder só ganhará em conhecer as suas personalidades e adaptar-se a elas.

Estes estudos demonstram que as expressões emocionais do/a líder são uma importante fonte de influência social. Apesar de o/a líder que expressa emoções negativas tender a ser pior avaliado/a do que o/a líder que expressa emoções positivas, em alguns casos, expressar raiva pode contribuir para um aumento da motivação e uma melhoria do desempenho (pelo menos, a curto prazo).

Na verdade, inexistente um padrão. Há líderes que recorrem a emoções negativas para impactar o desempenho do/a liderado/a (ex. o chefe de cozinha Gordon Ramsey), e líderes que o fazem através de emoções positivas (ex. Barack Obama).

Por outro lado, o/a líder poderá escolher qual a tarefa a executar pelo/a liderado/a consoante as suas emoções, ou ainda melhor, adequar estas à tarefa que é necessário ser executada pelo/a liderado/a (demonstrando inteligência emocional ao adequar as suas emoções a diferentes situações).

Uma enorme pressão de tempo ou pesadas consequências para desempenhos negativos também podem influenciar a forma como o/a liderado/a reage às emoções do/a líder (Connelly e Ruark, 2010).

Finalmente, Chi e Ho (2014) investigaram ainda a preponderância de um fator social: a distância ao poder. Assim, expressando o/a líder emoções negativas, quando o/a liderado/a percebe que o poder do/a líder é pouco, liderados/as com pouca distância ao poder tendem a ter um desempenho inferior. Já liderados/as com elevada distância ao poder, e percebendo como poderoso o/a seu/sua líder, tendem a ter um desempenho inferior, porque gastam as suas energias a enfrentar o/a seu/sua líder.

Seguindo as pisadas de Volmer (2012), quando identifica a Alemanha como tendo entre as suas características de cultura organizacional uma elevada distância ao poder, e que por isso, o estado de espírito do/a líder é suscetível de ter uma maior influência nos/nas liderados/as, uma vez que esperam maior orientação e estruturação de tarefas do que em países onde a distância ao poder é menor (ex. Holanda e Estados Unidos), cremos que se poderá tirar as mesmas conclusões relativamente a Portugal, uma vez que também a nossa cultura organizacional tem como traço característico uma elevada distância ao poder.

Por outro lado, sendo Portugal uma sociedade coletivista, e onde primacialmente se tende a tentar evitar conflitos, privilegiando a harmonia social, o/a líder deve estar ciente do impacto que as suas emoções negativas provocarão quando as expressar, seja de forma consciente ou inconsciente.

Parece assim não haver dúvidas de que as emoções do/a líder influenciam o desempenho do/a liderado/a. Ora bem, considerando que enquanto profissionais passamos mais tempo no nosso local de trabalho do que em nossas casas (excetuando as pessoas que trabalham a partir de casa ou que não têm um local de trabalho mais ou menos

fixo), e dando por adquirido que é próprio do ser humano ser bem tratado (isto é, ninguém gosta de ser menos bem tratado), parece-nos que os/as líderes devem fomentar tanto quanto possível um ambiente de trabalho agradável, relações líder-liderado/a harmoniosas, e procurar através das suas emoções influenciar positivamente a motivação e desempenho dos/as liderados/as, tentando ainda “trabalhar” as suas emoções negativas (no sentido de as limar ou dirimir), sem prejuízo de, excecionalmente (com conta, peso e medida – isto é, de forma socialmente – leia-se organizacionalmente - percecionada como adequada), e sempre em períodos de tempo pequenos, procurarem impactar a motivação e desempenho dos/as seus/suas liderados/as ou comunicar uma nova estratégia ou objetivos (Connelly e Ruark, 2010), através do uso de emoções negativas.

Relativamente ao impacto das emoções expressas pelo/a líder, a investigação desenvolvida permitiu-nos formular as seguintes hipóteses:

H 3: A expressão de emoções negativas por parte do/a líder tem um impacto negativo no desempenho do/a liderado/a quando avaliado pelo/a líder.

H 4: A expressão de emoções negativas por parte do/a líder tem um impacto negativo no desempenho do/a liderado/a quando autoavaliado pelo/a liderado/a.

H 5: A expressão de emoções positivas por parte do/a líder tem um impacto positivo no desempenho do/a liderado/a quando avaliado pelo/a líder.

H 6: A expressão de emoções positivas por parte do/a líder tem um impacto positivo no desempenho do/a liderado/a quando autoavaliado pelo/a liderado/a.

H 7: A expressão de emoções negativas por parte do/a líder tem um impacto positivo no desempenho do/a liderado/a quando avaliado pelo/a líder.

H 8: A expressão de emoções negativas por parte do/a líder tem um impacto positivo no desempenho do/a liderado/a quando autoavaliado pelo/a liderado/a.

H 9: A expressão de emoções positivas por parte do/a líder tem um impacto negativo no desempenho do/a liderado/a quando avaliado pelo/a líder.

H 10: A expressão de emoções positivas por parte do/a líder tem um impacto negativo no desempenho do/a liderado/a quando autoavaliado pelo/a liderado/a.

Por fim, e considerando a heterogeneidade de consequências que podem ser provocadas por uma mesma emoção (em função de diferentes interlocutores – ou o mesmo interlocutor, mas com diferentes estados de espírito ou sob condições diversas -, situações, ambientes ou lugares), que eventos similares podem originar emoções diferentes e diferentes emoções podem estar relacionadas com os mesmos indicadores (Rajah et al., 2011), estamos em crer que o/a líder tem de (tentar) expressar as suas emoções de forma genuína, e tentar através delas impactar positivamente o desempenho do/a liderado/a. Em jeito de conclusão, sempre se diga que esta genuinidade deve ser natural, uma vez que se parecer forçada ou artificial, pode provocar efeitos contrários ao desejado, designadamente, quebras ao nível do compromisso com a organização e com o/a líder, e ao nível da motivação. A acontecerem estas “quebras emocionais”, isto poderá ter efeitos adversos no desempenho do/a liderado/a.

III – OPÇÕES METODOLÓGICAS

A maior parte das investigações realizadas nesta área foram realizadas através de experiências em laboratório e/ou com recurso à manipulação de elementos.

Na nossa investigação, procurámos extrair conclusões através de uma recolha de dados em contexto real de trabalho e sem manipulação de elementos (dados originais ou primários). Para tanto, utilizou-se o método quantitativo, e o instrumento escolhido (técnica) foi o inquérito científico. O método de amostragem foi não probabilística e o tipo de amostra intencional ou orientada. Os inquéritos foram aplicados via autoadministração (administração direta), com distribuição através de correio eletrónico (*internet*), onde se solicitava a cada liderado/a que preenchesse um inquérito, e a cada líder que preenchesse um inquérito por cada liderado/a.

Ainda que cientes que a opção por este instrumento comporta algumas limitações, designadamente a impessoalidade da recolha de dados, a opção pelo questionário e ainda pela sua distribuição através de correio eletrónico assentou sobretudo nas seguintes duas razões:

- O tamanho expectável da amostra, que se pretendeu que fosse composta por um número elevado de trabalhadores e trabalhadoras do setor público, permitindo-nos a final, de algum modo, retirar conclusões que sejam representativas da população estudada;
- O facto de a recolha de dados e respetivo tratamento ser, em princípio, mais rápida e apresentar um grau menor de complexidade.

O inquérito foi construído a partir dos trabalhos de Zevon e Tellegen, 1982, Gaddis et al. 2004, Galinha e Pais-Ribeiro, 2005, Scherer, 2005 e Van Kleef et al., 2011.

O inquérito apresenta 33 itens, as 25 emoções já *supra* identificadas e 8 componentes de desempenho (“avaliação geral de desempenho”, “capacidade de iniciativa”, “capacidade de planeamento e afetação de recursos”, “competências interpessoais”, “conhece o seu trabalho”, “empenho para com a organização”, “qualidade

do seu trabalho” e “quantidade do seu trabalho”), existindo uma versão para líderes e outra para liderados/as, sendo que as únicas diferenças se encontram na terminologia usada (em função da natureza do respondente) e no facto de se ter pedido ao/à líder que indicasse o/a liderado/a a que se referia.

Optou-se por uma escala de Likert de 1 a 4 (Muito Negativo, Negativo, Positivo e Muito Positivo), isto é sem uma posição intermédia, de modo a que os/as respondentes tivessem que tomar posição, sem se poderem refugiar nessa posição intermédia.

De modo a que todos/as os/as respondentes fizessem uma interpretação semelhante do significado de cada emoção e a margem de erro nos resultados fosse reduzida, ao invés de se tentar definir conceptualmente cada emoção, foram indicadas palavras representativas de cada emoção – *vide* o inquérito versão líder como anexo I, não se incluindo a versão liderado/a dada a similitude e por razões de economia de espaço. Pela mesma razão, também não se inclui o texto introdutório da mensagem de correio eletrónico.

Tentando diminuir a probabilidade de erro relativamente ao instrumento escolhido e detetar os seus defeitos, depois de fechado, o inquérito foi alvo de dois pré-testes antes da sua administração. Um junto de pessoas próximas do autor desta dissertação e outro em contexto real de trabalho. Foram feitos pequenos acertos, de modo a tornar o inquérito mais explícito.

A consistência interna do instrumento utilizado mostra-se assegurada:

QUADRO II – Consistência interna do instrumento utilizado

	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Líder Emoções Positivas	0,882	10
Líder Emoções Negativas	0,943	15
Liderado/a Emoções Positivas	0,877	10
Liderado/a Emoções Negativas	0,946	15

Foi ainda criado e disponibilizado um e-mail para reclamações e/ou dúvidas.

O inquérito foi enviado para 31 líderes e 669 liderados/as, em que cada líder é diretamente responsável por um determinado grupo de liderados/as. Foram respondidos 240 inquéritos por 21 líderes (36%) e 260 inquéritos por liderados/as (39%), sendo que a necessária correspondência ocorreu em 188 casos (só foram considerados válidos os inquéritos em que existiu resposta quer do/a líder, quer do/a liderado/a, com relação hierárquica direta entre ambos – 28%).

A amostra tinha as seguintes características:

QUADRO III – Características da amostra

	Número	Género		Idade (anos)		Anos de escolaridade		Antiguidade na Função Pública (anos)	
		Feminino	Masculino	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Líder	21	10 (47,6 %)	11 (52,4%)	50,53	5,684	17,26	0,586	22,16	10,122
Liderado/a	188	140 (74,5 %)	48 (25,5 %)	45,49	7,899	15,88	2,627	17,56	10,432

O tratamento dos dados foi efetuado através do programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 22.

IV – RESULTADOS E ANÁLISE

Na apresentação dos resultados dos inquéritos, optámos por nos cingir aos resultados relevantes, de modo a tornar a compreensão mais acessível ao/à leitor/a, e procurando dar resposta às hipóteses formuladas. Assim:

H 1: A aplicação do teste *t-student* para amostras independentes revelou que a variável “Desempenho” (que integra as 8 componentes de desempenho inseridas no questionário), quando avaliada pelo/a líder obteve uma média de 3,21 de 1 a 4. Por sua vez, quando autoavaliada pelo/a liderado/a obteve uma média de 3,23 de 1 a 4. Tendo-se estabelecido um Intervalo de Confiança da Diferença a 95% [isto é, apenas se consideraram estatisticamente significativas as diferenças entre médias cujo nível de significância (*p-value*) se revelou inferior ou igual a 0,05], e considerando que o *p-value* apurado foi de 0,772, logo, superior a 0,05, concluiu-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias de Desempenho quando analisado por líder e liderado/a.

No teste de Levene para igualdade de variâncias, o *p-value* foi de 0,230.

Logo, hipótese não suportada (*vide* tabelas I e II no anexo II).

H 2: A aplicação do teste *t-student* para amostras independentes revelou que a variável “Avaliação Geral do Desempenho” (uma das 8 componentes de desempenho

inseridas no questionário), quando avaliada pelo/a líder obteve uma média de 3,24 de 1 a 4. Por sua vez, quando autoavaliada pelo/a liderado/a obteve uma média de 3,01 de 1 a 4. Tendo-se estabelecido um Intervalo de Confiança da Diferença a 95%, e considerando que o *p-value* apurado foi de 0,000, logo, inferior a 0,05, já foi possível constatar que relativamente a esta variável existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias de líder e liderado/a.

No teste de Levene para igualdade de variâncias, o *p-value* foi de 0,009.

Logo, hipótese suportada pelos resultados (*vide* tabelas III e IV no anexo II).

H 3: De acordo com a perspectiva do/a líder, a expressão da emoção negativa “desespero” tem um impacto negativo no desempenho do/a liderado/a ($\beta = -0,216$ e *p-value* = 0,040 na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores todas as emoções; $\beta = -0,263$ e *p-value* = 0,002 na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores apenas as emoções que na regressão anteriormente identificada registaram um *p-value* < 0,1- 10%).

Isto poderá estar relacionado com a ideia de que uma pessoa desesperada transmite uma imagem débil, e que isso, a suceder com o/a líder terá influência na forma como o/a liderado/a vê o/a seu/sua líder e desempenhará as suas tarefas.

No mesmo sentido, e tendo por cenário as emoções negativas em geral, Johnson (2009) concluiu que a expressão de emoções negativas impactava negativamente o desempenho do/a liderado/a.

Logo, hipótese parcialmente suportada (*vide* tabelas V, VI, VII e VIII no anexo II).

H 4: Os resultados apurados não suportam esta hipótese.

H 5: De acordo com o/a líder a expressão de emoções positivas como:

- a alegria ($\beta = 0,154$ e $p\text{-value} = 0,015$ na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores todas as emoções; e $\beta = 0,147$ e $p\text{-value} = 0,015$ na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores apenas as emoções que na regressão anteriormente identificada registaram um $p\text{-value} < 0,1$ - 10%);

- a energia ($\beta = 0,332$ e $p\text{-value} = 0,000$ na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores todas as emoções; $\beta = 0,371$ e $p\text{-value} = 0,000$ na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores apenas as emoções que na regressão anteriormente identificada registaram um $p\text{-value} < 0,1$ - 10%);

- a gratidão ($\beta = 0,218$ e $p\text{-value} = 0,000$ na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores todas as emoções; e β de $0,247$ e $p\text{-value} = 0,000$ na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores apenas as emoções que na regressão anteriormente identificada registaram um $p\text{-value} < 0,1$ - 10%);

- a simpatia ($\beta = 0,142$ e $p\text{-value} = 0,041$ na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores todas as emoções; e $\beta = 0,146$ e $p\text{-value} = 0,031$ na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores apenas as emoções que na regressão anteriormente identificada registaram um $p\text{-value} < 0,1$ - 10%);

- e a tranquilidade ($\beta = 0,126$ e $p\text{-value} = 0,065$ na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores todas as emoções; e $\beta = 0,181$ e $p\text{-value} = 0,005$

na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores apenas as emoções que na regressão anteriormente identificada registaram um *p-value* < 0,1- 10%);

Podem impactar positivamente o desempenho do/a liderado/a.

Na literatura, é possível encontrar estudos que sustentam que as emoções positivas do/a líder aportam uma melhoria de desempenho do/a liderado/a (George, 1995); (Sy, Côté e Saavedra, 2005; Van Kleef et al., 2009 - todos os autores *apud* Van Kleef et al., 2010: 3; Visser et al. 2013).

Para emoções em concreto, Visser et al. (2013) demonstraram que a expressão de felicidade por parte do/a líder, incrementou mais o desempenho do/a liderado/a em tarefas criativas do que a expressão de tristeza. Já em tarefas analíticas, concluiu que a expressão de tristeza impacta mais positivamente o desempenho do/a liderado/a do que a expressão de felicidade.

Já Van Kleef et al. (2009) concluíram que a capacidade de processamento da informação - isto é, a motivação e capacidade do observador para processar a informação transmitida por determinada emoção (enquanto moderador individual do/a liderado/a) mediou as reações às expressões emocionais do/a líder entre os/as liderados/as com elevada capacidade para processar a informação transmitida por uma emoção. Estas pessoas inferiram da felicidade do/a líder que o seu desempenho já era satisfatório, o que as levou a abrandar os seus esforços. Já nos seguidores com pouca capacidade para processar a informação transmitida por uma emoção, foram as reações afetivas que mediaram as reações às expressões emocionais do/a líder. Estas pessoas sentiram-se bem (contágio emocional) e gostaram do/a líder quando ele/a expressou felicidade (o que originou um aumento do desempenho).

Por sua vez, a energia alocada à relação líder-liderado/a, impacta positivamente o desempenho do/a liderado/a, especialmente em tarefas criativas (Atwater e Carmeli, 2009; George, 2000).

Logo, hipótese parcialmente suportada (*vide* tabelas V, VI, VII e VIII no anexo II).

H 6: Na opinião do/a liderado/a a expressão de emoções positivas como:

- a alegria ($\beta = 0,174$ e $p\text{-value} = 0,024$ na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores todas as emoções; $\beta = 0,207$ e $p\text{-value} = 0,001$ na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores apenas as emoções que na regressão anteriormente identificada registaram um $p\text{-value} < 0,1- 10\%$);

- a energia ($\beta = 0,417$ e $p\text{-value} = 0,000$ na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores todas as emoções; $\beta = 0,423$ e $p\text{-value} = 0,000$ na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores apenas as emoções que na regressão anteriormente identificada registaram um $p\text{-value} < 0,1- 10\%$);

- e o interesse ($\beta = 0,175$ e $p\text{-value} = 0,019$ na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores todas as emoções; $\beta = 0,220$ e $p\text{-value} = 0,001$ na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores apenas as emoções que na regressão anteriormente identificada registaram um $p\text{-value} < 0,1- 10\%$).

Podem impactar positivamente o seu nível de desempenho.

Constata-se assim que esta hipótese é parcialmente suportada pelos resultados obtidos (*vide* tabelas IX, X, XI e XII no anexo II).

Releve-se aqui a concordância entre líderes e liderados/as, uma vez que ambos os grupos consideram que a expressão por parte do/a líder de emoções positivas como a “alegria” e a “energia” influenciam positivamente o nível de desempenho do/a liderado/a.

H 7: No entendimento do/a líder, a demonstração de emoções negativas como:

- o cansaço ($\beta = 0,147$ e $p\text{-value} = 0,040$ na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores todas as emoções; $\beta = 0,143$ e $p\text{-value} = 0,015$ na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores apenas as emoções que na regressão anteriormente identificada registaram um $p\text{-value} < 0,1$ - 10%);

- e o medo ($\beta = 0,169$ e $p\text{-value} = 0,075$ na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores todas as emoções; e $\beta = 0,159$ e $p\text{-value} = 0,071$ na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores apenas as emoções que na regressão anteriormente identificada registaram um $p\text{-value} < 0,1$ - 10%);

Podem impactar positivamente o desempenho do/a liderado/a.

Relativamente à emoção “medo”, isto poderá ser explicado não só porque o/a líder acreditará que uma liderança autoritária poderá conduzir a melhores desempenhos, mas também porque pensará que ao instilar medo, o/a liderado/a produzirá mais na tentativa de evitar ser confrontado/a.

No que à emoção “cansaço” tange, poderá estar na base desta crença do/a líder, a ideia de que ao expressar cansaço, isso originará um sentimento de pena no/a liderado/a, reforçando assim a disponibilidade deste/a para ajudar e para trabalhar mais em prol da organização.

Esta tese do impacto positivo das emoções negativas também foi apontada por Chi e Ho (2014), que concluíram que a expressão de emoções negativas:

- aumenta o desempenho dos/das liderados/as mais agradáveis, diminuindo o desempenho dos/das liderados/as menos agradáveis (naqueles, porque não só comunicam de forma aberta procurando resolver conflitos, como, ao aumentar o seu desempenho, procuram evitar esses mesmos conflitos; nestes, porque discutirão com o/a líder aumentando o grau de conflito, e colocarão os seus próprios interesses acima dos interesses dos outros);

- incrementa o desempenho dos/das liderados/as mais conscienciosos/as (uma vez que estes, porque interessados em atingir objetivos, interpretarão as emoções como significando que podem melhorar o seu desempenho), diminuindo o desempenho dos/das liderados/as menos conscienciosos/as (uma vez que estes, porque menos responsáveis e empenhados em atingir objetivos, interpretarão as emoções de forma negativa, o que os levará a diminuir o seu nível de desempenho, motivação e adesão às regras).

Isto é, estes autores chegaram à mesma conclusão que os nossos resultados, mas considerando o efeito de moderadores individuais ligados à personalidade do/a liderado/a.

Outros estudos que apontam que as emoções negativas podem conduzir a um aumento de desempenho são os de Sy, Côté e Saavedra (2005), Van Kleef et al. (2009), ou Visser et al. (2013).

Em conclusão, esta hipótese é parcialmente suportada pelos resultados obtidos (*vide* tabelas V, VI, VII e VIII no anexo II).

H 8: Parcialmente suportada (*vide* tabelas IX, X, XI e XII no anexo II). Com efeito, de acordo com o/a liderado/a a expressão da emoção negativa “desrespeito” tem um impacto positivo no desempenho do/a liderado/a ($\beta = 0,132$ e $p\text{-value} = 0,103$ na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores todas as emoções; e $\beta = 0,096$ e $p\text{-value} = 0,072$ na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores apenas as emoções que na regressão anteriormente identificada registaram um $p\text{-value} < 0,1-10\%$);

Isto poderá estar relacionado com o facto de o/a liderado/a ao sentir-se desrespeitado por parte do/a seu/sua líder, incrementar o seu nível de desempenho no sentido de demonstrar que não merecia ter sido desrespeitado/a.

H 9: Parcialmente suportada (*vide* tabelas V, VI, VII e VIII no anexo II). Com efeito, na opinião do/da líder, a expressão da emoção positiva “excitação” tem um impacto negativo no desempenho do/a liderado/a ($\beta = -0,219$ e $p\text{-value} = 0,003$ na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores todas as emoções; e $\beta = -0,124$ e $p\text{-value} = 0,049$ na regressão em que é variável dependente o “desempenho” e preditores apenas as emoções que na regressão anteriormente identificada registaram um $p\text{-value} < 0,1-10\%$).

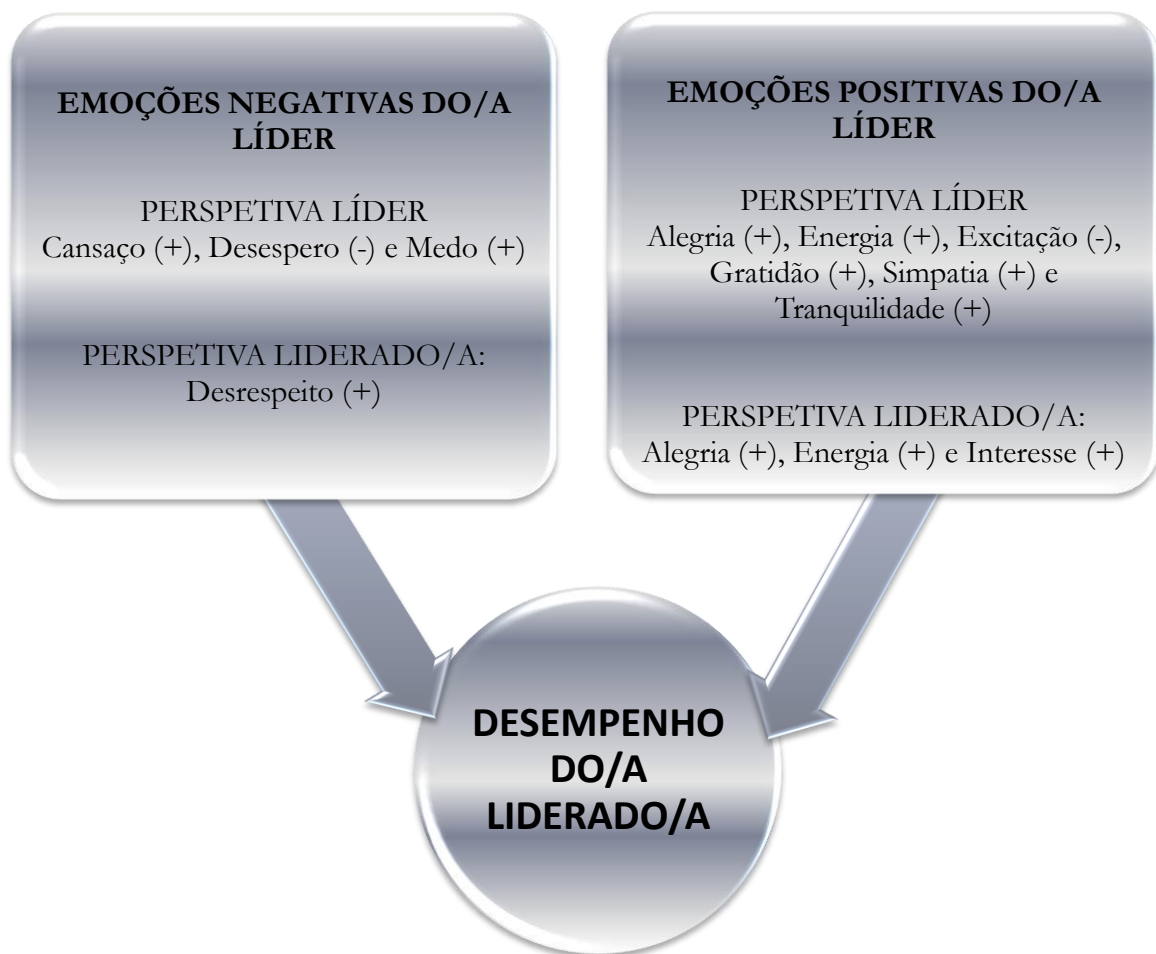
Isto poderá estar relacionado com o facto de o/a líder pensar que se demonstrar excitação, talvez a sua mensagem não passe de uma forma tão clara, afetando assim negativamente o desempenho do/a liderado/a.

H 10: Os resultados apurados não suportam esta hipótese.

Em conclusão, e se a teoria nos diz que as emoções negativas expressas pelo/a líder têm um impacto negativo no desempenho do/a liderado/a, e as emoções positivas acarretam um impacto positivo sobre esse mesmo desempenho, a verdade é que os nossos resultados apontam algumas desconformidades com esta ideia padrão.

Expondo as conclusões do nosso estudo sobre a forma de diagrama, teríamos a seguinte figura:

FIGURA 1: Modelo de conclusões da investigação



Onde podemos encontrar:

- as emoções que causam um impacto positivo na perspetiva do/a líder (+);
- as emoções que causam um impacto positivo na perspetiva do/a liderado/a (+);
- as emoções que causam um impacto negativo na perspetiva do/a líder (-);
- as emoções que causam um impacto negativo na perspetiva do/a liderado/a (-);

Nota: não se incluíram na figura as emoções expressas pelo/a líder cujos resultados demonstram que não são suscetíveis de impactar o desempenho do/a liderado/a, isto é, a ansiedade, a culpa, o desapontamento, a insatisfação consigo mesmo/a, a irritação, a perturbação, a raiva, a rejeição, a repulsa, a tristeza, a vergonha, a esperança, o orgulho e a surpresa.

Por sua vez, constata-se a existência de múltiplas correlações de Pearson estatisticamente significativas entre as emoções estudadas, quer no grupo de “Líderes”, quer no grupo de “Liderados/as” [total da amostra N=188; 21 Líderes; 188 Liderados/as; * A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades); ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)]. Curiosamente, as correlações mais fortes dão-se entre emoções negativas, notando-se até em alguns casos uma relativa concordância entre Líderes e Liderados/as: rejeição e raiva (0,802** Líder/ 0,757** Liderado/a) ou rejeição e repulsa (0,928** Líder/ 0,759** Liderado/a). Já de *per si*, é de salientar entre os/as Líderes a correlação entre repulsa e desespero (0,770**), rejeição e desespero (0,754**), repulsa e medo (0,738**), repulsa e raiva (0,822**) e rejeição e medo (0,733**). Nos/as liderados/as, note-se a correlação entre vergonha e tristeza (0,725**), raiva e irritação (0,746**) ou desapontamento e desespero (0,728**).

No que às emoções que se destacaram nas regressões tange, observe-se por exemplo, as correlações entre as diferentes emoções [medo e desespero (0,822**), desespero e raiva (0,655**), tranquilidade e simpatia (0,588**), cansaço e rejeição (0,514**), excitação e energia (0,510**), simpatia e excitação (0,487**), energia e simpatia (0,486**), alegria e simpatia (0,484**) ou gratidão e simpatia (0,408**)] e entre cada uma destas emoções e o desempenho, correlações estas que reforçam as conclusões das regressões [energia (0,625**), simpatia (0,526**), gratidão (0,525**), alegria (0,517**), tranquilidade (0,490**) excitação (0,320**), cansaço (0,033), medo (-0,065) ou desespero (-0,151*)], isto no que diz respeito ao/à líder.

Relativamente ao/à liderado/a, atente-se nas correlações entre desrespeito e rejeição (0,616**), interesse e alegria (0,488**), energia e interesse (0,465**) ou alegria e energia (0,454**). Por sua vez, as correlações entre cada uma destas emoções e o desempenho, também vão de encontro aos resultados das regressões [energia (0,616**), interesse (0,515**), alegria (0,503**) e desrespeito (0,067)].

Entre as correlações temos relações lineares (variáveis positivamente correlacionadas) e relações lineares inversas (variáveis negativamente correlacionadas), mas nenhuma perfeita - *vide* por favor todas as correlações no anexo III - tabelas XIII e XIV.

V – CONCLUSÕES, CONTRIBUTOS, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

A investigação realizada demonstra que a ideia relativamente comum de que as emoções positivas expressas pelo/a líder incrementam o nível de desempenho do/a

liderado/a e as emoções negativas fazem decrescer o mesmo, padece afinal de alguns desvios.

Assim, e salvo melhor opinião em contrário, parece-nos que os resultados não surpreendem relativamente a emoções como a alegria e a energia, concordando líderes e liderados/as no impacto positivo das mesmas, ou no que concerne ao impacto positivo do interesse (liderados/as), gratidão, simpatia e tranquilidade (as três na perspetiva dos/das líderes), ou ainda ao impacto negativo do desespero (líderes).

Com efeito, é bastante plausível que emoções positivas como a alegria e a energia possam ser contagiosas, levando a um esforço suplementar por parte do/a liderado/a, acompanhando os nossos resultados as conclusões de múltiplos estudos (Ilies, Fulmer, Spitzmuller e Johnson, 2009; Pirola-Merlo, Härtel, Mann, e Hirst, 2002; Weiss e Cropanzano, 1996, Kanfer e Klimoski, 2002), salientando-se ainda Chi et al. (2011), Volmer (2012) ou Visser et al. (2013). Já os resultados do interesse demonstram a importância que o/a liderado/a vê no apoio, na atenção que lhe é concedida pelo/a líder.

Por sua vez, a gratidão, a simpatia e a tranquilidade, são emoções que favorecem um bom ambiente de trabalho, e logo podem potenciar uma produtividade superior, uma vez que não existem fatores de perturbação.

O mesmo se diga, mas ao contrário, relativamente ao desespero, que podendo ser um fator de perturbação, pode originar decréscimos de desempenho.

Para além dos/as autores/as acabados de referir, também Gaddis et al. (2004), Damen et al. (2006) e Basford et al. (2014), concluíram que as emoções do/a líder influenciam o ambiente de trabalho e o desempenho do/a liderado/a.

Já o impacto positivo do medo suscita alguma curiosidade, ajudando de algum modo as investigações sobre a influência das emoções negativas (Van Kleef et al., 2010 e Chi e Ho, 2014), a explicar este efeito. A própria cultura organizacional portuguesa, que não se pode desligar da história recente do nosso país – e pensamos sobretudo não só na crise dos últimos anos, mas também num regime democrático relativamente novo, e com alguns resquícios do regime ditatorial anterior, faz com que esta conclusão, afinal, não seja assim tão estranha.

De facto, e apesar de serem numerosos os estudos que demonstram o impacto negativo do exercício permanente de um estilo de liderança autoritário (veja-se por exemplo Connely e Ruark, 2010), a verdade é que também é sabido que, infelizmente, as organizações portuguesas ainda valorizam pouco os estudos académicos que são realizados, contribuindo assim para uma prática organizacional pouco informada (ou “desligada”) pelas investigações que se realizam. A que, diga-se, também não é alheio o facto de ser relativamente comum nas organizações portuguesas, no âmbito de um processo de recrutamento de um/a líder, ainda se valorizar pouco a adequação do perfil do/a candidato/a ao cargo, em detrimento de razões de proximidade pessoal, política ou familiar com quem decide o processo de recrutamento.

Interesse idêntico suscita o impacto positivo do cansaço demonstrado pelo/a líder no desempenho do/a liderado/a (líderes), embora aqui nos pareça que esta ideia está imbuída de um espírito de solidariedade e entajuda entre líder e liderados/as, o que acaba por também não ser estranho à cultura organizacional portuguesa.

Mais surpreendente é o impacto negativo da emoção positiva excitação (líderes), e sobretudo o impacto positivo da emoção negativa desrespeito (de acordo com os/as liderados/as).

E assim porque, à semelhança do que sucede com a energia e a alegria, a excitação, poderia também ela funcionar como um propulsor do desempenho do/a liderado/a, devido ao seu potencial de contágio.

E o que dizer do efeito positivo do desrespeito? Então ser mal tratado, ser desrespeitado, pode conduzir a melhorias de desempenho? Os resultados dizem que sim!

De acordo com o nosso entendimento, só mesmo a tentativa de evitar (novas e potenciais) situações de desrespeito podem justificar esta conclusão.

Como se disse *supra*, e considerando a sua originalidade no contexto português, esta investigação almeja poder constituir uma outra fonte de estudo para as pessoas que se interessam pela área da Liderança, e porque as consequências práticas não podem deixar de estar no nosso horizonte, poder também ser um contributo para as organizações portuguesas perceberem a importância das emoções expressas pelos/as seus/suas líderes e a sua relação com o desempenho dos/das liderados/as.

Com efeito, e com todo o respeito, se bem vemos, esta é uma relação ainda pouco percecionada, e logo, pouco valorizada, pelas organizações portuguesas em geral.

É importante salientar que apesar de se ter procurado demonstrar a influência das emoções expressas pelo/a líder no desempenho do/a liderado/a, este pode não ser, contudo, um processo automático. Com efeito, existem diversos moderadores que podem mediar o impacto das emoções do/a líder no desempenho do/a liderado/a, tais como a congruência, a capacidade para processar a informação transmitida por uma emoção, as

deduções, as reações afetivas, a perceção de adequação (de determinada emoção expressa pelo/a líder), o nível de agradabilidade, a felicidade, a conscienciosidade ou a personalidade do/a liderado/a (moderadores individuais respeitantes ao/à liderado/a); ou o contexto da organização, o tipo de tarefa, a pressão de tempo, as consequências para desempenhos negativos ou a distância ao poder (moderadores de contexto).

Dizer ainda que o facto de estarmos perante um inquérito por amostragem (isto é, não se auscultou toda a população), impede que se conclua que os resultados sejam 100% representativos da população estudada.

O mesmo é dizer que esta mesma investigação desenvolvida junto de uma amostra diferente, poderia originar conclusões não coincidentes.

Por sua vez, a cultura organizacional portuguesa ainda está pouco predisposta a que os seus/suas líderes sejam avaliados/as, o que fez com que o autor desta dissertação se tivesse deparado com diversas indisponibilidades para participar nesta investigação.

O que naturalmente também teve reflexos no tamanho da sua amostra, pelo que uma maior adesão poderia eventualmente originar resultados diferentes.

À exceção de Huang, Chan, Lam e Nan (2010), que concluíram que as emoções do/a líder não impactavam o desempenho do/a liderado/a, a revisão de literatura aponta que as emoções do/a líder influenciam o desempenho do/a liderado/a (o que pode sugerir que o eventual impacto também depende da cultura nacional em que a organização está inserida).

Em síntese, e sem prejuízo do que escrevemos, diríamos que serão boas pistas para investigações futuras tentar perceber o porquê de uma emoção positiva como a excitação, afinal poder impactar negativamente o desempenho do/a liderado/a (na perspetiva do/a

líder), e uma emoção negativa como o desrespeito, afinal poder originar um incremento do nível de desempenho do/a liderado/a (na perspetiva do/a liderado/a).

Para além disso, tendo este estudo sido realizado no âmbito da Administração Pública portuguesa, seria interessante replicá-lo no setor privado português e perceber se os resultados seriam ou não idênticos.

Diga-se que a ideia original do autor desta dissertação era realizar esta investigação quer no âmbito do setor público, quer no âmbito do setor privado, e depois poder fazer uma comparação e perceber se existiam diferenças assinaláveis. Todavia, a cultura organizacional portuguesa e a indisponibilidade a que já aludimos, originou com que, e apesar das múltiplas tentativas, não fosse possível encontrar uma organização portuguesa do setor privado disponível para colaborar nesta investigação.

VI - Referências Bibliográficas

Atwater, L. e Carmeli, A. (2009). Leader–member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20, 264-275.

Autoridade para as Condições do Trabalho, sítio institucional [Em linha]. Disponível em: www.act.gov.pt [Acesso em: 2015/06/24].

Basford, T., Offermann, L. e Behrend, T. (2014). Please accept my sincerest apologies: examining follower reactions to leader apology. *Journal of Bus Ethics*, 119, 99-117.

Beverly, D., Williams, J. e Kitterlin, M. (2012). Leaders exhibiting high emotional intelligence are more dedicated to their job performance. *Open Journal of Leadership*, 1(4), 37-41.

Brief, A. e Weiss, H. (2002). Organizational Behavior: affect in the Workplace. *The Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.

Caicedo, D. e Beuzekom, M. (2006). How do you feel? An assessment of existing tools for the measurement of emotions and their application in consumer products research. Department of Industrial Design, Delft University of Technology.

Castaneda, M., Kolenko, T. e Aldag, R. (1999). Self-management perceptions and practices: a structural equations analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (1), 101-120.

Chi, N., Chung, Y. e Tsai, W. (2011). How do happy leaders enhance team success? The mediating roles of transformational leadership, group affective tone, and team processes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(6), 1421-1454.

Chi, N. e Ho, T. (2014). Understanding when leader negative emotional expression enhances follower performance: the moderating roles of follower personality traits and perceived leader power. *Human Relations*, 67(9), 1051-1072.

Cohen, T. R. (2010). Moral emotions & unethical bargaining: the differential effects of empathy and perspective taking in deterring deceitful negotiation. *Journal of Business Ethics*, 94, 569-579.

Connelly, S. e Ruark, G. (2010). Leadership style and activating potential moderators of the relationships among leader emotional displays and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 21, 745-764.

Cote, S., e Miners, C. T. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28.

Damen, F., Van Knippenberg, B. e Van Knippenberg, D. (2006). Affective match: leader emotional displays, follower positive affect, and follower performance. Erasmus Research Institute of Management, Report Series *Research in Management*, 1-48.

Damen, F., Van Knippenberg, B. e Van Knippenberg, D. (2008). Affective match in leadership: leader emotional displays, follower positive affect, and follower performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 868–902.

Dasborough, M. T. e Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 615-634.

Eberly, M. e Fong, C. (2013). Leading via the heart and mind: The roles of leader and follower emotions, attributions and interdependence. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 696-711.

Emotion As Social Information Lab (Sítio Online) [Em linha]. Disponível em:
<http://www.easi-lab.nl> [Acesso em: 2014/12/23]

European Institute of Public Administration (2012). *Estrutura Comum de Avaliação (CAF 2013) - Melhorar as organizações públicas através da Autoavaliação*, Setembro 2012, Maastricht: Centro Europeu de Recursos CAF.

Gaddis, B., Connelly, S. e Mumford, M. (2004). Failure feedback as an affective event: influences of leader affect on subordinate attitudes and performance. *The Leadership Quarterly*, 15, 663-686.

Galinha, I. C. e Pais-Ribeiro, J. L. (2005). Contribuição para o estudo da versão portuguesa da Positive and Negative Affect Schedule (PANAS) I – Abordagem teórica ao conceito de afecto. *Análise Psicológica*, 23 (2), 209-218.

Galinha, I. C. e Pais-Ribeiro, J. L. (2005). Contribuição para o estudo da versão portuguesa da Positive and Negative Affect Schedule (PANAS) II – Estudo psicométrico. *Análise Psicológica*, 23 (2), 219-227.

George, J. (1995). Leader positive mood and group performance: the case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(9), 778–794.

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

Gilkey R., Caceda R. e Kilts, C. (2010). When emotional reasoning trumps IQ. *Harvard Business Review*, 88(9), 27.

Goleman, D. (2014). “Be mindful of the emotions you leave behind” (Linkedin) [Em linha]. Disponível em:<https://www.linkedin.com/today/post/article/20140619144049-117825785-be-mindful-of-the-emotions-you-leave-behind> [Acesso em: 2014/12/07].

Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J. e Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: a state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21, 979-1004.

Halimah, M., Hamdan, K. e Mahfar, M. (2014). The role of emotions in leadership. *Asian Social Science*, 10(10), 41-49.

Huang, X., Chan, S., Nan, X. S. e Lam, W. (2010). The joint effect of leader-member exchange and emotional intelligence on burnout and work performance in call centers. *International Journal of Human Resource Management*, 7, 1124-1144.

Huang, K. e Kuo, W. (2011). Does humor matter? From organization management perspective. *Journal of Social Sciences*, 7(2), 141-145.

Ilies, R., Fulmer, I., Spitzmuller, M. e Johnson, M. (2009). *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945-959.

Janssen, O. e Van Yperen, N. (2004). Employees’ goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.

Johnson, S. (2009). Do you feel what I feel? Mood contagion and leadership outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20, 814–827.

Kafetsios, K., Athanasiadou, M. e Dimou, N. (2014). Leader's and subordinates' attachment orientations, emotion regulation capabilities and affect at work: a multilevel analysis. *The Leadership Quarterly*, 25, 512-527.

Kaiser, R. (2008). The neglected organizational "what" of leadership. *Unconventional thinking about leadership*. Symposium presented at the 23rd annual conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, April, 2008. San Francisco, Estados Unidos.

Kaiser, R.B., Hogan, R. e Craig, S.B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63, 96-110.

Kanfer, R e Klimoski, R. (2002). Workplace emotions: looking back to the future. In R. Lord, R. Klimoski, & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the Workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior* (pp. 473-490). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., Laport, K e Nicolaidis, V. (2014). The role of organizational leaders in employee emotion management: a theoretical model. *The Leadership Quarterly*, 25, 563-580.

Keinde, I. (2013). Coaching leadership traits preferences of university and college athletes. *International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering*, 7 (11), 1668-1672.

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS, 3ª edição revista e aumentada*, Lisboa: Edições Sílabo.

Marques, J. (2013). Understanding the strength of gentleness: soft-skilled leadership on the rise. *Journal of Bus Ethics*, 116, 163-171.

Moura-Ramos, M. (2006). Adaptação ao nascimento de um filho: percursos e contextos de influência (Tese de mestrado não publicada). Universidade de Coimbra, Coimbra.

Moura-Ramos, M., Canavarro, M. C., e Araújo Pedrosa, A. (2004). O impacto emocional do nascimento de uma criança: contributo para o estudo de algumas características psicométricas da Escala de Avaliação de Emoções. Poster apresentado no 5º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde, A Psicologia da Saúde num Mundo em Mudança, Lisboa.

Ouweneel, E., Le Blanc, P. e Schaufeli, W. (2012). Don't leave your heart at home. *Career Development International*, 17 (6), 537-556.

Petrides, Mónica (2013). Na ótica dos clientes, quais são as competências necessárias valorizadas? - O caminho para a vantagem competitiva. Trabalho Final de Mestrado. Mestrado em Ciências Empresariais, Instituto Superior de Economia e Gestão.

Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L. e Hirst, G (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, 13, 561-581.

Rajah, R., Song, Z. e Arvey, R. (2011). Emotionality and leadership: taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22, 1107-1119.

Reis, H. T. e Collins, W. A. (2004). Relationships, human behavior, and psychological science. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 233-237.

Riggio, R. e Reichard, R. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 169-185.

Rodrigues, F. (2014). “Chefe rabugento ou líder positivo? Qual o seu caso?” (Portal da Liderança) [Em linha].

Disponível em: <http://portaldalideranca.sapo.pt/arquivo/destaque/chefe-rabugento-ou-lider-positivo-%E2%80%93-fatima-rodrigues> [Acesso em: 2014/12/07]

Rouco, J. e Sarmiento, M., (s.d.) Perspetivas do conceito de liderança. *Proelium - Revista da Academia Militar*, 71-90.

Sangreman, C., Cunha, N. e Damásio, B. (2010). Manual Básico do PASW. Coleção “Documentos de Trabalho”, nº 85, Centro de Estudos sobre África e do Desenvolvimento, Instituto Superior de Economia e Gestão.

Scherer, K.R. (2005). What are emotions? And how can they be measured? *Social Science Information*, 44 (4), 693-727.

Steinhauser, M., Maier, M. e Hübner, R. (2007). Cognitive control under stress: How stress affects strategies of task-set configuration. *Psychological Science*, 18, 540-545.

Tse, H. e Troth, A. (2013). Perceptions and emotional experiences in differential supervisor-subordinate relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, 34 (3), 271-283.

Van Kleef, G. (2009). How emotions regulate social life: the emotions as social information (EASI) model. *Current Directions in Psychological Science*, 18(3), 184-188.

Van Kleef, G., Homan, A., Beersma, B. e Van Knippenberg, D. (2010). On angry leaders and agreeable followers: how leader’s emotions and followers’ personalities shape motivation and team performance. *Psychological Science*, 21 (12), 1827-1834.

Van Kleef, G., Homan, A., Beersma, B., Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B. e Damen, F. (2009). Searing sentiment or cold calculation? The effects of leader emotional displays on team performance depend on follower epistemic motivation. *Academy of Management Journal*, 52, 562-580.

Van Kleef, G., Van Doorn, E., Heerdink, M. e Koning, L. (2011). Emotion is for influence. *European Review of Social Psychology*, 22 (1), 114-163.

Viana, M. F., Almeida, P. L. e Santos, R. C. (2001). Adaptação portuguesa da versão reduzida do Perfil de Estados de Humor – POMS. *Análise Psicológica*, 19 (1), 77-92.

Visser, V., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. e Wisse, B. (2013). How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: emotional contagion and creative versus analytical performance. *The Leadership Quarterly*, 24, 172-188.

Volmer, J. (2012). Catching leader's mood: contagion effects in teams. *Administrative Sciences*, 2, 203-220.

Wally, S. e Baum, J. R. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *The Academy of Management Journal*, 37 (4), 932-956.

Wang, G. (2011). What role does leaders' emotional labor play in effective leadership? An empirical examination. PhD (Doctor of Philosophy) Thesis, University of Iowa.

Watson, D. e Clark, L. A. (1994). The PANAS X: Manual for the positive and negative affect schedule – expanded form. University of Iowa.

Watson, D., Clark, L. A. e Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (6), 1063-1070.

Weiss, H. e Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.

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

Zhang, F., Zuo, J. e Zillante, G. (2013). Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers. *International Journal of Project Management*, 31 (5), 748-759.

ANEXO I - Questionário

O impacto das emoções do/da líder no desempenho dos/das liderados/as (versão líder)

1 – Nome do/da liderado/a:

2 - Na coluna mais à esquerda encontra uma emoção ou uma componente do desempenho.

No caso das emoções, as palavras que se encontram entre parênteses representam a emoção em causa, de modo a que seja mais fácil identificá-la.

Peço-lhe por favor que pense no/na liderado/a que indicou, e:

- avalie o impacto que cada emoção expressa por si tem no desempenho desse/a liderado/a;

- avalie cada componente do desempenho do/a liderado/a.

Emoção / Componente do Desempenho	Graus de Avaliação			
	Negativo/a Muito	Negativo/a	Positivo/a	Positivo/a Muito
Alegria (alegre, animado/a, bem-disposto/a, divertido/a, feliz, contente, encantado/a)				
Ansiedade (ansioso/a, trémulo/a, nervoso/a, agitado/a, frágil, angustiado/a, preocupado/a)				
Avaliação geral de desempenho				
Cansaço				

Pedro Casinhas
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
“Emoções e Liderança num Organismo Público”

(cansado/a, sonolento/a, indolente, preguiçoso/a, abatido/a, sem forças, sem energia)				
Capacidade de Iniciativa				
Capacidade de planeamento e afetação de recursos				
Competências Interpessoais				
Conhece o seu trabalho				
Culpa (culpado/a, arrependido/a, com remorsos)				
Desapontamento (desapontado/a, dececionado/a, descontente, desencantado/a, desiludido/a)				
Desespero (desesperado/a, inconsolável, desolado/a, desconsolado/a, sem esperança)				
Desrespeito (desdenhoso/a, desrespeitoso/a, hostil, sarcástico/a, desprezo, sem consideração)				
Empenho para com a organização				
Energia (enérgico/a, ativo/a, forte, saudável)				
Esperança (esperançado/a, otimista, com fé)				

Pedro Casinhas
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
“Emoções e Liderança num Organismo Público”

Excitação (excitado/a, entusiasmado/a, inspirado/a)				
Gratidão (grato/a, agradecido/a)				
Insatisfação consigo mesmo/a (zangado/a consigo mesmo/a, repugnado/a consigo mesmo/a, insatisfeito/a consigo mesmo/a)				
Interesse (atento/a, interessado/a, alerta)				
Irritação (irritado/a, mal humorado/a, rabugento/a, com mau feitio, enervado/a, antipático/a)				
Medo (amedrontado/a, assustado/a, apavorado/a, com medo)				
Orgulho (orgulhoso/a, confiante, seguro/a, determinado/a)				
Perturbação (perturbado/a, transtornado/a, atormentado/a)				
Qualidade do seu trabalho				
Quantidade do seu trabalho				
Raiva				

Pedro Casinhas
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
“Emoções e Liderança num Organismo Público”

(furioso/a, colérico/a, irado/a, agressivo/a)				
Rejeição (rejeitado/a, solitário/a, só, isolado/a)				
Repulsa (repulsa, repugnado/a, enojado/a)				
Simpatia (simpático/a, amigável, sociável, caloroso/a, afável)				
Surpresa (surpreendido/a, estupefacto/a, espantado/a, maravilhado/a)				
Tranquilidade (confortável, tranquilo/a, calmo/a, relaxado/a, sereno/a)				
Tristeza (triste, deprimido/a, desanimado/a, infeliz, melancólico/a)				
Vergonha (tímido/a, envergonhado/a, embaraçado/a, acanhado/a, inibido/a)				

Inquérito construído a partir dos trabalhos de Zevon e Tellegen, 1982, Gaddis et al. 2004, Galinha e Pais-Ribeiro, 2005, Scherer, 2005 e Van Kleef et al., 2011.

ANEXO II - Hipóteses

Hipótese 1

Tabela I – Médias da variável “Desempenho”

	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Líderes	188	3,214	0,449	0,033
Liderados/as	188	3,229	0,513	0,037

Tabela II – Testes de Amostras Independentes da variável “Desempenho”

	Teste de Levene		Teste-t para igualdade de médias						
	para igualdade		t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de	
	Z	Sig.						Inferior	Superior
Variâncias iguais assumidas	1,447	0,230	0,290	374	0,772	0,0144	0,04972	-0,08332	0,11220
Variâncias iguais não assumidas			0,290	367,55	0,772	0,0144	0,04972	-0,08333	0,11220

Hipótese 2

Tabela III – Médias da variável “Avaliação Geral do Desempenho”

	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Líderes	188	3,24	0,548	0,040
Liderados/as	188	3,01	0,620	0,045

Tabela IV – Testes de Amostras Independentes da variável “Avaliação Geral do Desempenho”

	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para igualdade de médias						
	Z	Sig.	t	Df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
								Inferior	Superior
Variâncias iguais assumidas	6,969	0,009	-3,788	374	0,000	-0,229	0,060	-0,347	-0,110
Variâncias iguais não assumidas			-3,788	368,44	0,000	-0,229	0,060	-0,347	-0,110

Modelo de Influência das emoções do/a líder no desempenho do/a liderado/a (Perspetiva do/a líder) - Hipóteses 3, 5, 7 e 9

Tabela V- Resumo do Modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de Mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	0,810 ^a	0,656	0,603	0,28294	0,656	12,354	25	162	0,000

^a Preditores: (Constante), Emoção Vergonha Líder, Emoção Alegria Líder, Emoção Interesse Líder, Emoção Ansiedade Líder, Emoção Desrespeito Líder, Emoção Gratidão Líder, Emoção Orgulho Líder, Emoção Surpresa Líder, Emoção Insatisfação consigo mesmo/a Líder, Emoção Culpa Líder, Emoção Tranquilidade Líder, Emoção Energia Líder, Emoção Cansaço Líder, Emoção Desapontamento Líder, Emoção Tristeza Líder, Emoção Excitação Líder, Emoção Simpatia Líder, Emoção Irritação Líder, Emoção Raiva Líder, Emoção Esperança Líder, Emoção Perturbação Líder, Emoção Medo Líder, Emoção Rejeição Líder, Emoção Desespero Líder, Emoção Repulsa Líder

Tabela VI- Coeficientes

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes	T	Sig.
	β	Erro padrão	Padronizados β		
1 (Constante)	0,126	0,268		0,470	0,639
Emoção Desespero Líder	-0,153	0,074	-0,216	-2,065	0,040
Emoção Alegria Líder	0,124	0,051	0,154	2,448	0,015
Emoção Energia Líder	0,316	0,068	0,332	4,648	0,000
Emoção Gratidão Líder	0,178	0,046	0,218	3,837	0,000
Emoção Simpatia Líder	0,116	0,056	0,142	2,058	0,041
Emoção Tranquilidade Líder	0,113	0,061	0,126	1,861	0,065
Emoção Cansaço Líder	0,143	0,069	0,147	2,071	0,040
Emoção Medo Líder	0,121	0,067	0,169	1,792	0,075
Emoção Excitação Líder	-0,203	0,068	-0,219	-2,973	0,003

Variável dependente: Desempenho_líder

Tabela VII- Resumo do Modelo (*p-value* < 0,1-10%)

			R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
Modelo	R	R quadrado		
1	0,773 ^a	0,597	0,577	0,29198

^a Preditores: (Constante), Emoção Tranquilidade Líder, Emoção Desespero Líder, Emoção Alegria Líder, Emoção Gratidão Líder, Emoção Cansaço Líder, Emoção Energia Líder, Emoção Excitação Líder, Emoção Simpatia Líder, Emoção Medo Líder

Pedro Casinhas
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
“**Emoções e Liderança num Organismo Público**”

Tabela VIII- Coeficientes (*p-value* < 0,1-10%)

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados		t	Sig.
	β	Erro padrão	β			
1 (Constante)	0,278	0,231			1,204	0,230
Desespero Líder						
Emoção	-0,186	0,060	-0,263		-3,095	0,002
Alegria Líder						
Emoção	0,118	0,048	0,147		2,458	0,015
Energia Líder						
Emoção	0,354	0,060	0,371		5,854	0,000
Gratidão Líder						
Emoção	0,202	0,045	0,247		4,483	0,000
Simpatia Líder						
Emoção	0,119	0,055	0,146		2,177	0,031
Tranquilidade Líder						
Emoção	0,162	0,057	0,181		2,847	0,005
Cansaço Líder						
Emoção	0,140	0,057	0,143		2,449	0,015
Excitação Líder						
Emoção Medo	0,114	0,063	0,159		1,814	0,071
Excitação Líder						
Emoção	-0,115	0,058	-0,124		-1,981	0,049

Variável dependente: Desempenho_líder

Modelo de Influência das emoções do/a líder no desempenho do/a liderado/a (Perspetiva do/a liderado/a) - Hipóteses 6 e 8

Tabela IX - Resumo do Modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de Mudança				
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	0,726 ^a	0,527	0,454	0,37920	0,527	7,208	25	162	0,000

^a Preditores: (Constante), Emoção Vergonha Liderado, Emoção Excitação Liderado, Emoção Ansiedade Liderado, Emoção Surpresa Liderado, Emoção Tranquilidade Liderado, Emoção Orgulho Liderado, Emoção Culpa Liderado, Emoção Desrespeito Liderado, Emoção Interesse Liderado, Emoção Perturbação Liderado, Emoção Gratidão Liderado, Emoção Alegria Liderado, Emoção Insatisfação consigo mesmo/a Liderado, Emoção Energia Liderado, Emoção Simpatia Liderado, Emoção Repulsa Liderado, Emoção Esperança Liderado, Emoção Cansaço Liderado, Emoção Medo Liderado, Emoção Tristeza Liderado, Emoção Desespero Liderado, Emoção Irritação Liderado, Emoção Desapontamento Liderado, Emoção Raiva Liderado, Emoção Rejeição Liderado

Tabela X - Coeficientes

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes	t	Sig.
	β	Erro padrão	Padronizados β		
1 (Constante)	0,538	0,255		2,112	0,036
Emoção Desrespeito Liderado	0,081	0,049	0,132	1,641	0,103
Emoção Alegria Liderado	0,154	0,068	0,174	2,273	0,024
Emoção Energia Liderado	0,362	0,074	0,417	4,885	0,000
Emoção Interesse Liderado	0,153	0,065	0,175	2,370	0,019

Variável dependente: Desempenho_liderado

Tabela XI - Resumo do Modelo (*p-value* < 0,1-10%)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,696 ^a	0,484	0,473	0,37240

^a Preditores: (Constante), Emoção Interesse Liderado, Emoção Desrespeito Liderado, Emoção Energia Liderado, Emoção Alegria Liderado

Pedro Casinhas
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
“**Emoções e Liderança num Organismo Público**”

Tabela XII - Coeficientes (*p-value* < 0,1-10%)

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes	t	Sig.
	β	Erro padrão	Padronizados β		
1 (Constante)	0,671	0,204		3,287	0,001
Emoção Desrespeito Liderado	0,059	0,033	0,096	1,808	0,072
Emoção Alegria Liderado	0,183	0,056	0,207	3,253	0,001
Emoção Energia Liderado	0,367	0,054	0,423	6,738	0,000
Emoção Interesse Liderado	0,193	0,056	0,220	3,434	0,001

Variável dependente: Desempenho_liderado

Pedro Casinhas
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
“**Emoções e Liderança num Organismo Público**”

ANEXO III – Correlações de Pearson

Tabela XIII - Correlações de Pearson (Líder)

	1	3	6	8	10	11	15	18	19	20	21	23	37
1 Alegria	1	-0,027	-0,142	0,464**	0,304**	0,394**	-0,173*	-0,196**	-0,170*	-0,182*	0,484**	0,344**	0,517**
3 Cansaço	-0,027	1	0,476**	0,022	-0,188**	-0,109	0,492**	0,433**	0,514**	0,480**	-0,209**	-0,179*	0,033
6 Desespero	-0,142	0,476**	1	0,02	0,023	-0,078	0,822**	0,655**	0,754**	0,770**	-0,132	-0,176*	-0,151*
8 Energia	0,464**	0,022	0,02	1	0,510**	0,381**	0,076	-0,073	-0,015	-0,014	0,486**	0,410**	0,625**
10 Excitação	0,304**	-0,188**	0,023	0,510**	1	0,308**	0,03	-0,066	-0,004	-0,006	0,487**	0,501**	0,320**
11 Gratidão	0,394**	-0,109	-0,078	0,381**	0,308**	1	-0,092	-0,166*	-0,11	-0,131	0,408**	0,368**	0,525**
15 Medo	-0,173*	0,492**	0,822**	0,076	0,03	-0,092	1	0,665**	0,733**	0,738**	-0,143	-0,186*	-0,065
18 Raiva	-0,196**	0,433**	0,655**	-0,073	-0,066	-0,166*	0,665**	1	0,802**	0,822**	-0,186*	-0,228**	-0,260**
19 Rejeição	-0,170*	0,514**	0,754**	-0,015	-0,004	-0,11	0,733**	0,802**	1	0,928**	-0,156*	-0,191**	-0,201**
20 Repulsa	-0,182*	0,480**	0,770**	-0,014	-0,006	-0,131	0,738**	0,822**	0,928**	1	-0,164*	-0,184*	-0,215**
21 Simpatia	0,484**	-0,209**	-0,132	0,486**	0,487**	0,408**	-0,143	-0,186*	-0,156*	-0,164*	1	0,588**	0,526**
23 Tranquilidade	0,344**	-0,179*	-0,176*	0,410**	0,501**	0,368**	-0,186*	-0,228**	-0,191**	-0,184*	0,588**	1	0,490**
37 Desempenho	0,517**	0,033	-0,151*	0,625**	0,320**	0,525**	-0,065	-0,260**	-0,201**	-0,215**	0,526**	0,490**	1

N – 188

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Pedro Casinhas
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
“**Emoções e Liderança num Organismo Público**”

Tabela XIV - Correlações de Pearson (Liderado/a)

	1	5	6	7	8	13	14	18	19	20	24	25	37
1 Alegria	1	-0.079	-0.195**	-0.036	0.454**	0.488**	-0.097	-0.150*	-0.150*	-0.153*	0.019	-0.103	0,503**
5 Desapontamento	-0.079	1	0.728**	0.525**	0.093	-0.034	0.483**	0.516**	0.642**	0.549**	0.604**	0.604**	0,073
6 Desespero	-0.195**	0.728**	1	0.533**	-0.002	-0.164*	0.582**	0.622**	0.674**	0.588**	0.582**	0.557**	0,01
7 Desrespeito	-0.036	0.525**	0.533**	1	-0.035	-0.029	0.531**	0.548**	0.616**	0.522**	0.419**	0.443**	0,067
8 Energia	0.454**	0.093	-0.002	-0.035	1	0.465**	0.006	0.041	-0.038	-0.035	0.075	-0.045	0,616**
13 Interesse	0.488**	-0.034	-0.164*	-0.029	0.465**	1	-0.060	-0.028	-0.112	-0.138	0.080	-0.054	0,515**
14 Irritação	-0.097	0.483**	0.582**	0.531**	0.006	-0.060	1	0.746**	0.679**	0.645**	0.538**	0.492**	-0,016
18 Raiva	-0.150*	0.516**	0.622**	0.548**	0.041	-0.028	0.746**	1	0.757**	0.705**	0.612**	0.508**	0,006
19 Rejeição	-0.150*	0.642**	0.674**	0.616**	-0.038	-0.112	0.679**	0.757**	1	0.759**	0.643**	0.605**	-0,018
20 Repulsa	-0.153*	0.549**	0.588**	0.522**	-0.035	-0.138	0.645**	0.705**	0.759**	1	0.526**	0.527**	-0,045
24 Tristeza	0.019	0.604**	0.582**	0.419**	0.075	0.080	0.538**	0.612**	0.643**	0.526**	1	0.725**	0,139
25 Vergonha	-0.103	0.604**	0.557**	0.443**	-0.045	-0.054	0.492**	0.508**	0.605**	0.527**	0.725**	1	0,031
37 Desempenho	0,503**	0,073	0,01	0,067	0,616**	0,515**	-0,016	0,006	-0,018	-0,045	0,139	0,031	1

N – 188

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Pedro Casinhas
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
“Emoções e Liderança num Organismo Público”