



**Susana Paula Pereira Veiga Alves Nunes**

**O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional  
Aplicação no Sector de Retalho Alimentar (Grupo MaxiCompra)**

**Lisboa  
2016**



**Business & Economics School**  
Instituto Superior de Gestão

**INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**  
**Departamento de Mestrados**

**O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional**  
**Aplicação no Sector de Retalho Alimentar (Grupo MaxiCompra)**

**Susana Paula Pereira Veiga Alves Nunes**

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão  
para obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Orientador: Professor Doutor Álvaro Dias

**Lisboa**  
**2016**

**“Uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é tristemente  
míope.”**

Daniel Goleman

**Resumo:**

A globalização e competitividade do presente século a nível organizacional, exige uma melhoria contínua, do seu capital humano, de forma a conseguirem garantir o seu crescimento e sobrevivência a longo prazo.

Os novos líderes do século XXI denotam elevada protuberância na gestão do capital humano das organizações. Os líderes dotados de inteligência emocional, elevam o potencial dos seus liderados e permitem criar um ambiente ressonante entre os elementos da sua equipa.

Um líder que consiga ser emocionalmente inteligente, gera empatia entre os seus liderados, criando laços fortes de pertença entre si e a sua equipa, conseguindo então libertar, o maior potencial dos seus liderados, tornando-os mais competentes e eficazes, no alcance de objectivos em prol da organização.

O líder com inteligência emocional, é o novo tipo de líder desejado, neste clima conturbado que atravessamos.

A presente dissertação, centra-se em temas relacionados com Liderança, Tipos de Liderança, Inteligência Emocional, Equipas, e Eficácia de Equipas.

Com base na pesquisa bibliográfica e empírica realizada em uma organização, que envolve líderes e liderados, procura-se compreender se o tipo de liderança aplicada influencia a inteligência emocional dos liderados e por sua vez se a inteligência emocional dos liderados influencia a eficácia das equipas de trabalho.

**Palavras-Chave:** Liderança; Tipos de Liderança; Inteligência Emocional; Equipas; Eficácia de Equipas.

**Abstract**

Globalization and competitiveness of this century the organizational level, requires continuous improvement of its human capital in order to manage to ensure their growth and long-term survival.

The new leaders of the XXI century denote high bulge in the management of human capital of organizations. The leaders endowed with emotional intelligence, increase the potential of their team members and allow you to create a resonant environment between the elements of his team.

A leader who can be emotionally intelligent, generates empathy among their followers, creating strong ties of belonging to each other and his team, getting so free, the greatest potential of their team, making them more efficient and effective in reaching objectives on behalf of the organization.

The leader with emotional intelligence, is the new desired type of leader in this troubled climate we are experiencing.

This dissertation focuses on issues related to Leadership, Leadership Types, Emotional Intelligence, Team and Team Effectiveness.

Based on literature and empirical research in an organization, which involves leaders and followers, seeks to understand the kind of leadership applied influences the emotional intelligence of the followers and turn the emotional intelligence of led influence the effectiveness of teams job.

**Keywords:** Leadership; Types of Leadership; Emotional intelligence; Teams; Team Effectiveness.

## **Agradecimentos**

Aproveito esta oportunidade para agradecer a todos aqueles que estiveram junto a mim, nesta longa caminhada de sabedoria.

Ao longo deste percurso, atravessamos por fases melhores e outras piores, existem altos e baixos e obstáculos que têm de ser contornados de forma positiva, para que se consiga chegar ao fim de forma vitoriosa e com os objectivos cumpridos, sendo tudo isto possível graças a certas pessoas, que felizmente, se cruzaram no meu caminho, entre elas familiares, amigos, conhecidos e como é óbvio os “sábios” professores.

Inicio por agradecer àqueles que me são mais próximos e que são as pessoas mais importantes da minha vida, que são o meu verdadeiro pilar, que sempre me apoiaram e aturaram nos melhores e piores momentos, que tiveram a paciência de me ouvir nas horas mais negativas, cheias de frustração e de vontade de desistência, pois são eles o meu querido filho e marido e os meus “paizinhos”, que adoro!

Em especial e com muito carinho, agradeço também ao meu orientador e professor Doutor Álvaro Dias, que tive a sorte de se cruzar no meu caminho e a felicidade de conhecer, pois sem a sua sabedoria, apoio, ajuda e compreensão, este percurso teria sido um verdadeiro “Cabo das Tormentas”.

À minha melhor amiga e colega de curso, Susana Pestana, por me ter aturado, ouvido e apoiado ao longo deste percurso.

Gostaria ainda, para finalizar, de agradecer, aos colaboradores da “MaxiCompra-Alpiarça” e em especial à D. Clarisse Ribeiro e ao Sr. Domingos Peste, gerentes e proprietários da organização, pela autorização da realização do presente trabalho de investigação e pelo apoio, paciência e dedicação que todos me retribuíram enquanto estive presente na organização, pois sem eles o resultado desta dissertação também não teria sido possível.

A todos, MUITO OBRIGADO!

**Lista de Abreviaturas:**

QI - Quociente de Inteligência é o resultado da divisão da idade mental de uma criança pela sua idade cronológica multiplicada por 100;  $QI = \text{Idade mental} / \text{Idade cronológica} \times 100$ .

QE - Quociente Emocional

IE – Inteligência Emocional

CCT – Convenção Colectiva de Trabalho

**Lista de Figuras**

Figura 1 - A teoria da Aprendizagem Autodirigida de Boyatzis (Fonte: Adaptado de Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007: 134) .....42

Figura 2 - Desenvolvimento de um plano qualitativo (Fonte: Adaptado de Coutinho, 2011: 191) .....48

Figura 3 - Modelo Conceptual do Estudo .....51

**Lista de Quadros**

Quadro 1 - Os Domínios da IE (Fonte: Adaptado de Boyatzis & Mckee, 2006: 28)...25

Quadro 2 - Variáveis que podem influenciar a eficácia dos grupos (Fonte: Adaptado de Cunha, Miguel et al., 2007: 409) .....27

Quadro 3 - Quatro estilos de liderança com ressonância (Fonte: Adaptado de Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007: 76 e 77 .....34

Quadro 4 - Estilos de Liderança Dissonante (Fonte: Adaptado de Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007: 77) .....38

**Lista Tabelas**

Tabela 1 - Caracterização da amostra .....58

Índice

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1. TEMÁTICA.....	11
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>16</b>
2.1. CONCEITOS ESSENCIAIS.....	16
2.1.1. Liderança.....	16
2.1.2. Inteligência.....	17
2.1.3. Emoções.....	18
2.1.4. Inteligência Emocional.....	19
2.1.5. Equipa.....	20
2.1.6. Eficácia da Equipa/Grupo de Trabalho.....	20
2.2. ESTADO DA ARTE.....	22
2.2.1. Binómio Emoção-Razão nas Organizações.....	23
2.2.2. Os quatro domínios da Inteligência Emocional.....	24
2.2.3. Funções das equipas de Trabalho.....	25
2.2.4. A realidade emocional das equipas.....	27
2.2.5. A Liderança Organizacional.....	30
2.2.6. Aprender a ser Líder com IE.....	41
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>48</b>
3.1. MODELO CONCEPTUAL.....	48
3.2. HIPÓTESES.....	51
3.2.1. Tipo de Liderança, IE e Eficácia das Equipas.....	51
3.3. MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS, DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	57
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>59</b>
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>69</b>
5.1. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA.....	69
5.2. IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO.....	71
5.3. LIMITAÇÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES.....	72
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>74</b>

# O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

<b>WEBGRAFIA:</b> .....	<b>76</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>77</b>

# O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

Texto escrito ao abrigo do Antigo Acordo Ortográfico

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. TEMÁTICA

A presente dissertação apresenta como foco essencial, a influência do papel da liderança sobre a inteligência emocional, neste caso exclusivo, sobre uma amostra de trabalhadores do grupo “Maxicompra” no sector de retalho alimentar. É importante a entidade de líderes que apresentem uma boa gestão das suas equipas, elevando o papel da liderança como uma excelente fonte, se for aplicada através da inteligência emocional dos seus liderados de forma positiva, criando uma boa gestão emocional das equipas de trabalho.

No presente século, designado por século XXI, todos os parâmetros ligados à gestão sofreram alterações incríveis, continuando a tendência de grandes metamorfoses a esse nível. Toda a competitividade e grandiosidade das organizações em pleno século XXI, dependem cada vez mais da sua adaptação ressonante ao nível da gestão.

Quando falamos em gestão, referenciam-se factores financeiros baseados em objectivos, mas não só, proferimos também na gestão dos seus recursos, inclusive os seus recursos humanos, sendo estes a base do grande segredo para o alcance da dimensão produtiva e competitiva desejável, que poderá cada vez mais marcar a diferença entre toda a globalização existente no sector de retalho alimentar, neste caso específico.

A existência de gestão, significa que alguém tem de estar no “comando” da mesma, para se chegar a bom porto, o “comandante” dessa gestão tem de possuir capacidades de líder, sendo cada vez maior a importância de criar suporte e interligação entre racionalidade e emocionalidade, pois o sucesso de qualquer liderança, irá depender da ligação que o líder consiga construir, de forma a aplicar as duas medidas (razão e emoção) na proporção certa.

O presente trabalho descreve a opinião de diversos autores, relativamente à liderança praticada no presente século, englobando ideias do que funciona de forma errada e de como deveria funcionar. Apresentam-se opiniões no caminho da melhoria da liderança e de como os novos líderes do século XXI deveriam actuar.

Autores como Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, António Miguel, Ana Rocha e Oliver Röhrich, entre outros, têm desenvolvido um trabalho alargado sobre a Liderança e a Inteligência Emocional, apresentando estes autores: ideias referenciadas ao longo deste trabalho, da forma como os novos líderes deverão trabalhar a inteligência emocional dentro das organizações. Eles defendem que as competências de liderança, não

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

podem ser apenas constituídas por inteligência, mas também por uma componente emocional, o líder ideal será aquele que combina ambas as componentes: inteligência e emoção.

Na selecção do líder, deveremos ter em atenção as suas características, tem de possuir QI e QE, tem de conseguir controlar de forma inteligente as suas emoções e a dos seus liderados, não esquecendo que Boyatzis defende que na sua maioria não se nasce líder, as competências de liderança podem ser desenvolvidas, conforme defende na sua “Teoria de Aprendizagem Autodirigida”.

Ao longo dos tempos, temos vindo a verificar a existência de diversos líderes, muitos deles marcantes, tanto de forma positiva como negativa. Um dos melhores exemplos, talvez seja, o de Hitler, apesar de ser um líder com ideias sombrias, sem sombra de dúvida que foi um líder, e só um líder consegue direccionar e influenciar “massas” para o objectivo que pretende alcançar.

O tema e subtema abordado ao longo deste trabalho, relaciona os conceitos como liderança, liderança primal, inteligência emocional, ressonância, dissonância, desenvolve temas como a gestão emocional de equipas, dentro do sector de retalho alimentar, definindo a importância de uma Liderança eficaz e de sucesso sobre a Inteligência Emocional dos trabalhadores, podendo os mesmos desenvolver um trabalho mais produtivo e eficaz, podendo marcar a diferença da sua organização em relação à concorrência oligopolista existente no sector.

Portugal atravessa uma fase “negra”, devido à crise que se implementou a nível mundial, inclusive europeu, e as nossas organizações estão totalmente desacreditadas a nível internacional, conforme se verifica diariamente, através das notícias apresentadas pela comunicação social, ou mesmo, através de estudos feitos por variadas empresas tais como a “Mckinsey Global Institute”. No estudo apresentado pela identificada empresa, a produtividade em Portugal é equivalente a metade da média dos países europeus, como sabemos, os portugueses são bastante produtivos quando trabalham noutros países da europa, então coloca-se a questão, o porquê de em Portugal sermos tão pouco produtivos?

Tendo por base os autores estudados no presente trabalho, poderá estar o tipo de liderança praticada, muitas vezes relacionado com outras causas, que provocam a fraca produtividade, pois a gestão portuguesa ainda se continua a centrar bastante nos aspectos financeiros, descurando muitas vezes a sua maior grandeza - o seu capital humano.

Este tema, surge então, na pertinência dos motivos aqui elucidados, querendo aplicar através de um estudo de âmbito qualitativo, a uma amostra de trabalhadores de uma loja do

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

grupo de quatro empresas no sector do retalho alimentar, com base na definição do papel da liderança sobre a inteligência emocional dos trabalhadores, e qual a sua reacção final perante o seu desenvolvimento profissional.

### PROBLEMÁTICA

Conforme Coutinho (2011: 45) “... o problema de investigação é fundamental porque:

- Centra a investigação numa área ou domínio concreto;
- Organiza o projecto, dando-lhe direcção e coerência;
- Delimita o estudo, mostrando as suas fronteiras;
- Guia a revisão da literatura para a questão central;
- Fornece um referencial para a redacção do projecto;
- Aponta para os dados que será necessário obter.”

Este estudo, surge na sequência de toda a dimensão “catastrófica” denominada de crise, que Portugal atravessa actualmente. O presente tema despertou curiosidade, acreditando-se que o capital humano dos trabalhadores portugueses, que tão produtivo é no estrangeiro, e até mesmo, em multinacionais dentro do nosso país, deixe de o ser em organizações nacionais. Eleva-se o pensamento, para que possivelmente o principal factor da fraca produtividade se deve essencialmente, não aos liderados, mas sim aos profissionais que os lideram, ou melhor chefiam, podendo os mesmos não ter “coração” nem espírito de líder, não conseguindo realizar uma boa gestão emocional das suas equipas.

Tendo por base os autores estudados ao longo deste projecto, e mencionados na bibliografia, não nos podemos esquecer que um “bom” líder encaminha a sua equipa para o sucesso, enquanto que um “mau” líder encaminha a sua equipa para o abismo, se pensarmos um pouco, vemos exemplos disso diariamente, não nos esqueçamos de Hitler ou de José Mourinho, entre tantos outros.

O factor da Inteligência Emocional é fundamental estar ampliado e ser bem influenciado e desenvolvido nos liderados, através da liderança, pois isso poderá ser um factor distanciador e de vitória entre uma empresa e as suas concorrentes.

Através de um estudo de âmbito qualitativo, com a aplicação de entrevistas a uma amostra dos trabalhadores do sector de retalho alimentar do grupo (MaxiCompra) tentaremos

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

identificar o papel da liderança sobre as características de IE dos trabalhadores, através da percepção que esses liderados têm sobre si próprios, sobre a sua equipa e da percepção que os mesmos têm sobre a sua liderança a nível profissional.

Concluindo, a problemática que esta investigação levanta, que interrelaciona os temas abordados pelos diversos autores no enquadramento teórico, e as questões elaboradas no estudo empírico, do presente trabalho, fazendo referência à IE dos trabalhadores e o papel e/ou influência da liderança sobre a IE dos mesmos, tentando perceber se o tipo de liderança poderá levar as equipas organizacionais à sobrevivência ou até mesmo à vitória, num mercado de globalização, competitivo e tão concorrencial.

Todo o indivíduo ou organização que pretenda ter sucesso, deverá ter em linha de conta os sentimentos e emoções, para além da inteligência. Os indivíduos que exerçam ou venham a exercer cargos de liderança, deverão dominar os sentimentos e emoções, e compreender as emoções dos elementos que os rodeiam, de forma a dirigi-las inteligentemente para o caminho positivo, só assim alcançarão o sucesso no longo prazo, conforme defendido por Boyatzis, Goleman e Mckee (2007).

Em suma, pretende-se então concluir se:

- O tipo de liderança influencia a inteligência emocional dos trabalhadores?
- A IE dos trabalhadores influencia a eficácia da equipa?
- A idade e o género influenciam as relações consideradas entre o tipo de liderança e a Inteligência Emocional dos trabalhadores.

*“A inteligência emocional é uma componente crítica da liderança eficaz, em especial quando os líderes lidam com equipas. Líderes emocionalmente inteligentes constituem um benefício para as equipas, de 2 formas:*

➡ *Motivam os membros da equipa para trabalharem com objectivos colectivos partilhados;*

➡ *Possuem uma influência transformacional sobre os elementos da equipa.*

*Desta forma, os líderes desafiam os membros da equipa para aumentarem cada vez mais a eficácia e o desempenho da equipa, facilitam a dinâmica das interacções entre os elementos da equipa, constroem confiança interpessoal e inspiram os membros da equipa a implementar a visão articulada” (Miguel, Rocha e Röhrich., 2014:68).*

A presente dissertação pretende apurar o tipo de liderança praticada na organização “MaxiCompra” e perceber como esse tipo de liderança influencia a IE dos trabalhadores, e com isto, verificar a posteriori, como a IE dos trabalhadores influenciada pelo tipo de

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

liderança, irá atingir a eficácia da equipa ou não, eficiência essa que se vislumbrará na dinâmica, desempenho e produtividade dos elementos da equipa, ou caso contrário ineficiência essa que demonstrará no desânimo e desmotivação da equipa de trabalho, reflectindo-se na produtividade e desempenho dos elementos da equipa.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Conceitos Essenciais

#### 2.1.1. Liderança

Desde há muito que a liderança nas organizações concita grande interesse entre os cientistas. A génese de uma definição consensual e paradigmática tem sido infactível. (Cunha et. al., 2007)

Existem então muitas definições relativamente ao conceito de liderança, devido ao elevado número de pessoas que se dedicaram e dedicam ao estudo do tema.

Segundo Cunha et. al. (2007: 332) “*no âmbito do projecto GLOBE<sup>1</sup> “a liderança é a capacidade de um individuo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros. Mas eis uma definição mais complexa: a liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização”<sup>2</sup>.*

Segundo Miguel, Rocha e Röhrich (2014: 54) “*a liderança diz respeito a um processo cuja essência é a capacidade de influenciar os subordinados, contudo, este processo não é unidireccional pois, tanto líderes como liderados influenciam-se mutuamente. Esta perspectiva está presente em qualquer organização, independentemente da sua cultura, estratégia e fluxo relacional existente na empresa.”*

A liderança pode-se considerar uma das componentes essenciais no desenvolvimento e no sucesso dos grupos de trabalho, os gestores de topo das organizações expressam cada vez mais uma preocupação com a selecção e formação de líderes eficazes. Cada vez mais as organizações apostam numa estratégia cujo processo de liderança se traduza em resultados positivos (Miguel, Rocha e Röhrich, 2014).

---

<sup>1</sup> Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)

<sup>2</sup> (Cunha et. al. , 2007: 332, cit. In. Yukl, 1998: 5)

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

A liderança desenvolveu-se essencialmente após a II Guerra Mundial (nos anos 40), possivelmente devido à demonstração de liderança através de indivíduos que enfrentaram enormes responsabilidades no caos daquele conflito à escala mundial. Convém lembrar que Adolf Hitler, o grande incitador da grande guerra, tinha o título de “Der Führer – o líder”. Os académicos puderam extrair, dos líderes daquela época, quer fossem militares ou políticos, muito material interessante e útil para as suas investigações. (Hooper & Potter, 2010).

### 2.1.2. Inteligência

Inteligência é um conceito estudado por vários autores, elevado de grande complexidade, que tem sido alvo de muitas pesquisas, e numa perspectiva cognitiva defende-se o conceito inteligência como um conceito muito mais amplo, do que apenas centrado em indicadores biológicos de inteligência. Devido a interpretações erróneas difundidas sobre testes de inteligência, também cada vez mais, se atribuí menor ênfase aos ditos testes de inteligência (QI), dando relevância a outros factores para explicar o complexo conceito de inteligência (Miguel, Rocha e Röhrich, 2014).

Durante mais de um século, o estudo da inteligência foi abordado primordialmente a partir de um panorama de testes, esta óptica destaca apenas a medida do total de inteligência que as pessoas têm e a explicação porque algumas têm mais do que outras, sendo talvez uma perspectiva um pouco simplista e desajustada aos nossos dias. (Sternberg, 1991, citado por Botelho, Zaira et al., 2006)

O conceito de inteligência vai muito mais além do que é definido pelos testes de QI, ou, do seu sentido reduzido apresentado no dicionário, em que refere inteligência como a “faculdade de conhecer, de compreender: a inteligência distingue o homem do animal” (Dicionário Enciclopédico, Koogan Larousse Seleções, Seleções do Reader’s Digest, 3.<sup>a</sup> Ed. 1980), é óbvio que a noção de inteligência pode ser definida abreviadamente, mas para a percebermos no seu todo e para que a mesma nos faça sentido, há que abrir horizontes e olhar a inteligência com outros olhos, de forma a percebermos que todos nós a possuímos, cada um à sua maneira, e iremos verificar ao longo deste trabalho, que a inteligência pode ser vista de diferentes perspectivas.

Com base na ideia de que o termo inteligência poderá ser entendido de diferentes ópticas, há que, concluir, que para além dos factores hereditários, também os factores

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

culturais e ambientais moldam o comportamento, e com isso, também a inteligência humana é moldada devido à complexa interação entre os ditos factores.

Esta nova abordagem, vem colocar em questão a valorização remetida para o quociente de inteligência – QI (cognitiva) como produtor do desempenho profissional, já que este é inato e imutável, por contra ponto ao quociente emocional (QE), que pode ser desenvolvido e aumentado. Neste sentido, as competências emocionais para a liderança emergem não como um tema "agradável e interessante", mas sim como um tema importantíssimo, dotado de um conjunto de competências nucleares que cada líder, deverá ter imprescindivelmente, nas organizações presentes e futuras (Miguel, Rocha e Röhrich, 2014).

### 2.1.3. Emoções

O conceito emoção, tal como o conceito de inteligência, são concepções difíceis de explicar ou definir, pelo simples facto de serem elementos imateriais, ou seja, são elementos não físicos, o que acresce a dificuldade de apresentar um conceito único e bem definido, ao contrário por exemplo de um bem material, que conseguimos perfeitamente descrever, e apesar de existirem várias visões, todos concluímos que por exemplo um telemóvel é um telemóvel e que a sua principal finalidade é permitir a comunicação entre pelo menos duas partes.

As emoções acompanham as pessoas ao longo da sua vida, quer seja no ambiente familiar ou profissional. As experiências mais marcantes da vida são assinaladas por emoções, se pensarmos um pouco, os dias que consideramos como os mais importantes de nossas vidas foram marcados por emoções, basta lembrarmo-nos do dia em que fomos pais, sentimos uma fascinação, um amor e carinho imenso; a tristeza e revolta que sentimos quando morre alguém que nos é querido; ou o êxtase que experimentamos quando nos apaixonamos, podíamos continuar a relembrarmo-nos de situações que nos aconteceram ao longo da vida e verificaríamos sempre, que as mesmas foram assinaladas por emoções que sentimos e que não esquecemos (Miguel, Rocha e Röhrich, 2014).

Existem imensos autores com teorias bastante distintas relativamente ao termo emoção, para Schachter (1964, citado por Botelho, Zaira et al., 2006) a experiência emoção depende de dois factores: a estimulação autónoma e interpretação cognitiva da aludida estimulação. Porém, nos últimos anos, alguns teóricos interessados no estudo do conceito emoção, retornaram às ideias abraçadas por Charles Darwin, em 1872, apesar de ser há mais

de um século, Darwin acreditava que as emoções se desenvolviam por causa do seu valor adaptativo, o medo por exemplo, ajudaria um determinado organismo a evitar o perigo, o que iria permitir a sua sobrevivência. Darwin via então, as emoções humanas como sendo um produto de evolução. Esta premissa serve de base para algumas teorias modernas, consideradas teorias evolucionistas da emoção.

### 2.1.4. Inteligência Emocional

A Inteligência Emocional é um conceito que agrega duas palavras – inteligência e emoção, que já nos mereceram a devida atenção nos capítulos anteriores, e que nos vão servir de apoio para o tema que abordamos presentemente.

A IE é definida de forma distinta entre os diversos autores que se dedicam ao seu estudo, sendo focadas neste trabalho, as definições dos autores que vão de encontro ao objecto de estudo do mesmo.

Para Mayer, Salovey et al. (2000,2001, citado por Cunha, Miguel et al. 2010: 252) o modelo da IE “ *...é mais focalizado/parcimonioso, assente em quatro dimensões – presumindo que a IE é uma capacidade mental, uma inteligência a par de outras inteligências, o fruto de uma adequada interacção entre capacidade cognitivas e emocionais. Eis a definição: a inteligência emocional é a capacidade para perceber as emoções, para aceder e gerar emoções que possam auxiliar o pensamento, para compreender as emoções e o conhecimento emocional, e para reflexivamente regular as emoções de tal modo que possam promover o crescimento intelectual e emocional.*”

O autor Goleman (2006: 54) define a IE como: “*... a capacidade de a pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjugu a faculdade de pensar; de sentir empatia e de ter esperança.*” Para este autor o conceito IE é um conceito novo, ao contrário do QI, com os seus cem anos de história de investigação.

Para Goleman (2006) a IE poderá explicar muitos factores que nos fazem por vezes ficar a pensar neles. Por exemplo, por que motivo um aluno com um QI elevado, obteve menos sucesso no seu futuro profissional do que um colega seu, com um QI mais baixo. A resposta está exactamente na IE – ser inteligente sobre as emoções, controlando inteligentemente as suas próprias emoções e conseguindo coordenar as emoções dos que lhe estão próximos, de forma a atingirem o sucesso pretendido; na vida profissional todos

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

estamos inseridos num contexto organizacional, em que temos que lidar diariamente com pessoas, sejam estas, colegas, fornecedores, clientes, chefes, entre outros, e para isto temos que utilizar a nossa IE, de forma a obtermos o êxito.

### 2.1.5. Equipa

O conceito grupo poderá ser considerado como um conjunto de indivíduos, três ou mais, que têm consciência da sua condição colectiva, que interagem entre si, e que partilham um objectivo comum (Cunha, Miguel et al., 2007).

O termo equipa, poderá ser definido tal como grupo, mas vai para além de tudo isso, ou seja, um grupo passa a ser equipa quando os seus elementos para além de trabalharem com um objectivo fortemente partilhado, confiam de tal forma uns nos outros que visam o seu trabalho como terminado, comprometem-se fielmente a trabalharem em conjunto e nunca mas nunca põem em causa qualquer indivíduo da sua equipa, é um total sentimento de pertença, é a partilha, é a explicação do termo tão falado hoje em dia “vestir a camisola”.

Abreviando: “[...]A ideia de “equipa”, com as suas ressonâncias desportivas, parece portanto mais apelativa que a noção mais “fria” de “grupo”. Esta diferença qualitativa não esconde o essencial: um grupo pode funcionar com maior ou menor “espírito de equipa”, mas não deixa de ser...um grupo, isto é, um conjunto de pessoas que têm consciência da sua condição colectiva e que procuram atingir um objectivo partilhado[...]” (Cunha, Miguel et al., 2007: 402).

### 2.1.6. Eficácia da Equipa/Grupo de Trabalho

O trabalho realizado através de equipas, apresenta alguns reptos, relativamente ao trabalho individual. As equipas normalmente são mais morosas a tomar decisões de trabalho; diluem a responsabilidade individual (e.g. se existir um ou dois elementos menos produtivos na equipa, isso não virá ao de cima, será toda a equipa penalizada, ou seja, surge a dificuldade de penalizar apenas aqueles que são prejudiciais); frequentemente seguem decisões mais arriscadas do que seguiriam individualmente, entre outros aspectos. (Cunha, Miguel et al., 2007)

Então, surge a dúvida, de qual o interesse na organização de formar equipas de trabalho, pois aparentemente, parece que o trabalho individual acarreta menos desvantagens

do que o trabalho em equipa. Mas a realidade organizacional é totalmente diferente desta primeira visão simplista, uma organização precisa de ser competitiva, e para isso tem de ser produtiva, logo o trabalho em equipa apresenta um grande potencial nesse sentido, principalmente em organizações de média e grande dimensão.

Os grupos apresentam benefícios excepcionais, tais como:

► A abordagem em equipa é muito funcional na resolução de problemas complicados, novos ou de risco elevado;

► Quando o problema colocado é de maior complexidade, e é necessário à partida um conjunto de capacidades e competências de áreas de formação variadas, torna-se vantajosa a construção de uma equipa, onde será mais fácil encontrar indivíduos com variadas competências, que muito dificilmente se concentrariam num único indivíduo;

► Perante diversos pontos de vista, as vantagens e desvantagens das várias propostas são confrontadas e testadas, de forma a ser feita a melhor escolha para a organização;

► Os membros da equipa interagindo entre si, conseguem com que surjam ideias fenomenais, excelentes soluções e óptimas propostas, todas elas muito mais eficazes, que de outro modo dificilmente surgiriam;

► Na generalidade, as pessoas adoptam melhor as decisões para as quais contribuíram, do que aquelas, que lhes são impostas sem o seu conhecimento e aceitação prévia (Cunha, Miguel et al., 2007: 404).

Desenvolveram-se diversas teorias, de forma a explicarem os motivos que levam à formação de equipas:

→ Teoria da proximidade -- Uma das razões para a formação de uma equipa, é referida nesta teoria como a contiguidade espacial ou geográfica, isto é, os indivíduos encontram-se num determinado espaço contíguo (e.g. a organização onde trabalham), e isso leva-os a chegarem à conclusão de que poderão trabalhar melhor em conjunto, logo poderão formar uma equipa;

→ Teoria baseada nas actividades, interacções e sentimentos, defendida por Homans<sup>3</sup> --“considera a interacção com principal elemento aglutinador de pessoas em grupos, por estar associada a um maior número de actividades e sentimentos partilhados, justificando a criação de grupos para fins de cooperação e resolução de problemas”;

---

<sup>3</sup> (1950, citado por Cunha, Miguel et al., 2007: 404)

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

→ Teoria do equilíbrio, de Newcomb<sup>4</sup> -- “adiciona a semelhança de atitude e valores como um factor de ligação de pessoas em grupos”;

→ Teoria da troca, aventada por Thibaut e Kelley<sup>5</sup> -- “*coloca ênfase na relação entre os custos e benefícios que resultam da interacção, considerando-se como benefícios que resultam da interacção, considerando-se como benefícios os que decorrem da satisfação de necessidades individuais. Os custos estão associados à ansiedade, à frustração, ao embaraço ou à fadiga.*” (Cunha, Miguel et al., 2007: 404).

Estas teorias apresentam algumas das razões que estão na base da constituição formal de grupos de trabalho. Excepcionando-se certos grupos influentes em organizações, que não foram criados com base em nenhuma destas teorias, mas sim por interacções quotidianas, em que se verificou que funcionavam bem em equipa e por isso surgiram inesperadamente, estes grupos que surgiram espontaneamente são denominados de grupos informais (Cunha, Miguel et al., 2007).

### 2.2. Estado da Arte

O ser humano possui capacidades de Inteligência Emocional, isto porque possui inteligência e capacidade de perceber emoções devido à sua elevada carga emocional, portanto o capital humano (trabalhadores) de qualquer organização podem ser elevados através da sua inteligência emocional, ou não. (Botelho, Zaira et al., 2006)

É com base nesta temática, que se pretende comprovar através do presente estudo, aplicado a uma amostra da população do grupo “Maxicompra” do sector do retalho alimentar, tentar perceber qual o papel da liderança sobre a inteligência emocional dos trabalhadores.

Na realidade actual, um bom clima de trabalho, gera valor acrescentado à organização, revela os ingredientes humanos que são essenciais à boa “receita” da organização. Os líderes com características de IE, são líderes que reúnem os componentes de inteligência ligados aos componentes de emoção, e conseguem estar aliados à parte racional e ao mesmo tempo à parte emocional (pessoas), libertam paixão e entusiasmo pela sua missão, e esse tipo de sentimentos espalha-se rapidamente pelos restantes elementos da sua equipa,

---

<sup>4</sup> Newcomb (1961, citado por Cunha, Miguel et al., 2007: 404)

<sup>5</sup> Thibaut & Kelley (1959, citado por Cunha, Miguel et al., 2007: 404)

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

gerando ressonância. Logo, o tipo de liderança será fundamental para perceber a sua influência sobre a IE dos trabalhadores. (Boyatzis e Mckee, 2006)

Se os trabalhadores conseguirem aproveitar e desenvolver a sua capacidade intrínseca de IE, a organização irá certamente conseguir aproveitar a realidade emocional das suas equipas de trabalho, transformando-se numa organização emocionalmente inteligente, gerando mudanças duradouras e dar vida a um futuro da organização, permitindo o seu crescimento e aumentando a sua capacidade concorrencial, essencial à sobrevivência organizacional no presente século, devido a toda a globalização abrupta existente. (Boyatzis, Goleman e Mckee, 2007)

Este trabalho, serve como um alerta, que se espera comprovar através do estudo empírico realizado, que será concluído na fase final do presente projecto, para perceber a influência da liderança sobre a IE dos elementos das equipas nas organizações portuguesas no sector do retalho alimentar em pleno século XXI.

### 2.2.1. Binómio Emoção-Razão nas Organizações

#### O Modelo Racional e Emocional nas Organizações

A nível organizacional, contextualiza-se dois tipos de modelos organizacionais, o racional e o emocional. Os motivos pelos quais as emoções se situam em segundo plano a nível da gestão organizacional e dos seus investigadores, deve-se à mentalidade imposta:

- “Em primeiro lugar, as organizações têm sido largamente concebidas como lugares de racionalidade – e não de afectividade. A tentativa de “eliminar” as emoções das agendas de investigação e gestão do comportamento organizacional relacionou-se fortemente com o facto de elas serem normalmente consideradas contrárias à racionalidade.

- Em segundo lugar, os estados emocionais foram frequentemente considerados fenómenos individuais não acessíveis nem geríveis do ponto de vista da organização. Não sendo geríveis e controláveis, ou sendo-o apenas com grande dificuldade então não haveria razão para estudá-los. Também este argumento é falacioso, porque não só os indivíduos conseguem pelo menos parcialmente, gerir as suas emoções, como as próprias organizações o podem fazer, influenciando activamente os estados emocionais dos trabalhadores e/ou fomentando em sentido desejado a expressão das emoções” (Cunha, Miguel et al., 2007: 124).

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

Recentemente, trabalhos como o de Damásio (1994, citado por Cunha, Miguel et al., 2007), afluíram a um novo impulso relativamente à ideia de que cognição e emoção não podem ser consideradas como processos independentes, mas sim fortemente relacionados entre si. Para que se consiga tomar as decisões acertadas à que haver intervenção das emoções.

Segundo Cunha, Miguel et al. (2007) o exercício das actividades de gestão de uma organização, para ser eficaz, exige o recurso à razão e à emoção. Parece-nos então existir vantagens em aliar duas concepções modelares das organizações: a racionalista e a emocionalista.

- A concepção racionalista, baseia-se em dois pareceres primordiais, fortemente relacionados: a cognição – isto é “o conjunto de processos internos envolvidos na aquisição, armazenamento, transformação e recuperação da informação” (Branscombe, 1988: 3, citado por Cunha, Miguel et al., 2007: 126); e a racionalidade – isto é, “o procedimento para decidir qual o comportamento correto através do relacionamento sistemático entre os objectivos e as suas consequências”(March, 1988, citado por Cunha, Miguel et al., 2007: 126).

- A concepção emocionalista, manifesta uma tendência direccionada para a relevância das emoções, dos relacionamentos informais, dos sentimentos de comunidade, da visão apelativa do futuro da organização, da empatia, da energia criadora, da espontaneidade, da intuição.

Estas duas lógicas, não podem ser desvalorizadas e têm de ser relacionadas entre si dentro de uma organização, pois ambas são de extrema importância.

### 2.2.2. Os quatro domínios da Inteligência Emocional

Boyatzis e Mckee (2006: 27) explicam que a IE representa 85 a 90 % das diferenças entre os líderes de destaque e os demais, em que ninguém dá pela sua falta. Para estes autores a Inteligência Emocional “compreende quatro domínios: autoconsciência, autogestão, consciência social e administração de relacionamentos.” A autoconsciência e a autogestão determinam a forma como nos entendemos e dirigimos a nós próprios e as nossas emoções; a consciência social e a administração de relacionamentos ditam a forma acertada de: como identificamos e administramos a emoção dos outros, construímos relacionamentos e agimos em sistemas sociais complexos (e.g. as organizações).

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

Estas quatro propriedades compreendem dezoito competências de liderança, cada uma delas atribuindo alicerces ao desenvolvimento da ressonância:

<b>Competência pessoal: Capacidades que determinam como lidar consigo mesmo</b>	<b>Competência social: Capacidades que determinam como administramos os relacionamentos</b>
<b>Autoconsciência:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Autocontrole emocional: Identificar as próprias emoções e reconhecer o seu impacto; (utilizar-se da intuição para guiar as decisões)</li><li>•Auto-avaliação precisa: Conhecer os pontos fortes e os limites;</li><li>•Autoconfiança: Possuir um sólido senso de valor próprio e capacidade.</li></ul>	<b>Consciência social:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Empatia: Perceber as emoções das pessoas, compreender as suas perspectivas e interessar-se activamente pelas suas preocupações;</li><li>•Consciência organizacional: Identificar as tendências, as redes de decisões e a política no nível organizacional;</li><li>•Serviço: Reconhecer e atender as necessidades dos subordinados, clientes e fornecedores.</li></ul>
<b>Autogestão:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Autocontrole emocional: Manter as emoções destrutivas e os impulsos sob controle;</li><li>•Transparência: Demonstrar honestidade, integridade e ser digno de confiança;</li><li>•Adaptabilidade; Apresentar flexibilidade em se adaptar a situações voláteis ou em superar obstáculos;</li><li>•Superação: Possuir o ímpeto para aprimorar o desempenho a fim de satisfazer padrões interiores de excelência;</li><li>•Iniciativa: Estar preparado para agir e aproveitar as oportunidades;</li><li>•Optimismo: Ver o “lado bom” dos acontecimentos.</li></ul>	<b>Administração de relacionamentos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Liderança inspiradora: Orientar e motivar utilizando uma visão convincente;</li><li>•Influência: Utilizar uma variedade de táticas para a persuasão;</li><li>•Desenvolver os demais: Cultivar as capacidades das outras pessoas utilizando feedback e orientação;</li><li>•Catalisação de mudanças: Iniciar, administrar, e liderar em nova direcção;</li><li>•Gerir conflitos: Solucionar desavenças;</li><li>•Trabalho em equipa e colaboração: Incentivar a cooperação e a criação em equipa.</li></ul>

Quadro 1 - Os Domínios da IE (Fonte: Adaptado de Boyatzis & Mckee, 2006: 28)

### 2.2.3. Funções das equipas de Trabalho

Conforme Cunha, Miguel et al. (2007) do ponto de vista organizacional, as equipas satisfazem um vasto aglomerado de funções e de necessidades, quer sejam no interesse da organização ou mesmo no interesse dos seus membros, daí a formação de grupos ser tão comum e numerosa a nível das organizações.

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

Vejam os então, por este prisma, alguns dos objectivos organizacionais, para os quais se formam equipas:

✓	Organização e estruturação do trabalho, com a finalidade de atingir um objectivo comum;
✓	Coordenação e ligação entre as unidades interdependentes da organização, de forma a concretizar mais facilmente o fim definido;
✓	Gerar novas ideias e soluções, por exemplo quando é necessário estimular a criatividade para um novo negócio lucrativo para a organização, um grupo pode colaborar nesse sentido;
✓	Resolução de problemas, é mais fácil solucionar assuntos de complexidade elevada em equipa, do que individualmente;
✓	Aumento do empenhamento e envolvimento, num objectivo partilhado, de forma a tomar decisões corretas na resolução de conflitos.
✓	Necessidades de amizade, de partilha, de apoio social;
✓	Sentimento de identidade, de pertença, de auto-estima individual;
✓	Necessidade de reduzir a ansiedade e sentimento de impotência, em alturas de stresse e de pressão, os grupos de empregados emergem para lidar com este tipo de sentimentos, de forma a conversarem e fornecerem apoio mútuo (“a união faz a força”);
✓	Ajuda na resolução de problemas, quer sejam de natureza individual ou de trabalho.

Conclui-se, que o ideal para as organizações é e sempre será, a formação de grupos, para que possam dar resposta às necessidades individuais e organizacionais, maximizando a sua utilidade para a organização e a satisfação dos elementos que fazem parte das respectivas equipas de trabalho.

Surge a necessidade, com isto, de verificar algumas variáveis que podem influenciar a eficácia dos grupos de trabalho, conforme veremos no quadro 2. Nestas variáveis observamos que temos, por exemplo, como inputs as características dos membros, no processo os comportamentos, os estilos de liderança, clima do grupo, entre outros; e nos outputs (resultados finais) temos a produtividade, o desempenho, a inovação, a satisfação dos membros, entre outros; então conclui-se que a produtividade e o desempenho, que são das variáveis mais importantes dentro de uma organização, estão intimamente relacionadas com o tipo de liderança e comportamentos, o que só têm a lucrar, se os seus líderes foram emocionalmente inteligentes, daí este tema ser relevante para o trabalho em si.

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

Inputs	Processo	Outups
Variáveis intra-grupo <ul style="list-style-type: none"><li>• Dimensão</li><li>• Características dos membros<ul style="list-style-type: none"><li>• Papéis</li><li>• Normas</li><li>• Status</li></ul></li><li>• Estádio de desenvolvimento<ul style="list-style-type: none"><li>• Coesão</li></ul></li></ul> Características da tarefa Variáveis ambientais	Comportamentos Requeridos/Emergentes Estilo de Liderança Comunicações Participação Influência Clima de grupo Funções de tarefa Funções de manutenção	Produtividade Desempenho Inovação Bem-Estar Viabilidade Satisfação dos membros

Quadro 2 – Variáveis que podem influenciar a eficácia dos grupos (Fonte: Adaptado de Cunha, Miguel et al., 2007: 409)

### 2.2.4. A realidade emocional das equipas

O caminho percorrido pelo capítulo actual, guiou-nos até este subtema, que é de interesse relevante para a prossecução dos fins do presente trabalho. Um líder é importante na gestão e motivação da sua equipa de trabalho, e como iremos observar, se esse líder não for emocionalmente inteligente, gerindo as suas próprias emoções, e conseguindo ter autoconsciência das emoções do seu grupo e geri-las eficazmente, isso levará a sua equipa à ruína, e prejudicará gravemente a organização a que pertence.

A cultura organizacional, é um factor a ter em atenção pelos grupos que dela fazem parte, esses grupos têm de ter conhecimento dessa cultura e das normas implícitas à organização, de forma a poderem desenvolver uma visão ideal para o grupo, ou seja, o grupo tem de ter consciência da realidade organizacional em que está inserido. É essencial que a percepção desta realidade tenha lugar a nível emocional ou até mesmo visceral (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2007).

Estando compreendidas a realidade e a visão ideal, é possível explorar as diferenças entre elas, e estabelecer um plano para alinhar o que acontece no curto prazo, com a visão que se tem para o longo prazo. O ajuste entre o real e o ideal, deve ser o maior possível, para que as mudanças sejam mais duradouras e eficazes. A sintonia entre o real e o ideal, permite às equipas saírem da dissonância e caminharem para grupos emocionalmente inteligentes, ressonantes e eficazes (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2007).

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

Dentro da organização, os grupos são o ambiente mais imediato para a introdução de mudanças, e ao mesmo tempo, permitem a reflexão sobre a realidade mais vasta das organizações. As investigações das últimas décadas, permitem provar que o processo de decisão em grupo é melhor que as decisões individuais. “Estudos realizados na Universidade de Cambridge, Inglaterra, mostram que os grupos, mesmo que sejam constituídos por pessoas brilhantes, tomam más decisões quando o espírito de colaboração é destruído por discussões agressivas, rivalidades pessoais ou jogos de poder. Em resumo, os grupos só são mais inteligentes do que os indivíduos se tiverem aptidões de inteligência emocional. Todas as pessoas de um grupo contribuem para o nível geral da inteligência emocional, mas o líder tem papel de relevo neste domínio. As emoções são contagiantes e é natural que as pessoas prestem mais atenção aos sentimentos e ao comportamento do líder.” (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2007: 197-198).

O líder do grupo é a chave da criação da realidade emocional do grupo, os líderes com favoráveis competências de colaboração, conseguem manter a ressonância e fazer com que as decisões valham o esforço da união e existência do grupo. Este tipo de líderes, conseguem equilibrar o tratamento das questões concretas com a atenção virada para as relações entre os elementos do grupo, criando com isto, uma ambiente cordial e cooperativo, que estimula os pensamentos positivos em relação ao futuro.

Inversamente, os líderes pouco dotados de IE, podem lançar a confusão no trabalho em equipa, levando à destruição da equipa, ferindo a organização, vejamos um exemplo disso mesmo, apresentado por Goleman, Boyatzis e Mckee (2007: 199):

■ *“Janet era uma líder brilhante de uma grande companhia de seguros. Nomeada para dirigir um departamento «sonolento», entrou nas novas funções com a força de um tornado – e intolerância completa em relação à anterior forma de trabalhar. Para quem não concordasse com ela, tinha uma mensagem clara: o seu lugar não é aqui, mude-se. Janet não percebeu que estava a fornecer um motivo para que o departamento se unisse em torno de uma causa comum – fazer com que ela falhasse. Bastaram alguns meses para que aquilo que tinha sido um departamento com algum sucesso estivesse a apresentar um desempenho péssimo. Passado um ano, foi desmantelado.”*

Este é um exemplo, igual a tantos outros, que todos nós nos deparamos diariamente, e que invoca a principal fonte contaminada, neste caso a forma como o líder aplicou a linguagem silenciosa tanto das emoções como das normas. As normas implícitas num grupo, vão determinar a forma como o grupo funciona, que poderá funcionar como uma equipa de

elevado desempenho, ou o inverso, apenas como um agregado desconexo de indivíduos que trabalham num local comum.

No caso atrás referido, Janet foi um tipo de líder, que não foi capaz de captar a realidade emocional e as normas implícitas, no seu grupo. *“Ela subestimou o poder da tribo, esse sentimento de coesão que as pessoas sentem quando há hábitos colectivos enraizados há muito tempo e um sentimento, por todos compartilhado, sobre o que é sagrado e intocável.”* (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2007: 199).

É aqui, que convém relembrar o conceito de equipa supra referido, uma equipa se for verdadeiramente uma equipa, ela é coesa, ela tem regras básicas, todos os seus elementos se preocupam uns com os outros, agem como um só, a equipa cultiva a confiança, a identidade do grupo e a eficiência do grupo, maximizando assim a cooperação, a colaboração e a eficácia dos seus elementos.

Estas variáveis são a principal força e vantagem de uma equipa, e um líder que não seja dotado de IE, irá ignorar as emoções dos outros, e, ao ferir um ou alguns elementos da equipa, estará a agredir toda a equipa, e isso, irá provocar uma rebelião, criando um ambiente tóxico na organização, o que futuramente acabará por extinguir a equipa e o líder, tal como aconteceu no exemplo mencionado anteriormente (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2007).

Como conclusão deste subcapítulo, faz-se uma breve referência, de como maximizar a IE dos grupos.

A IE de um grupo, exige as mesmas competências que são expressas por uma pessoa emocionalmente inteligente: autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão das relações, conforme mencionado no ponto 2.2.2. no Quadro 1 - (Os Quatro Domínios da IE). Estas competências aplicam-se tanto ao indivíduo como ao grupo, pois os grupos são constituídos por indivíduos, logo têm estados de espírito e necessidades, tal como o próprio indivíduo, só que actuam de forma colectiva. Também nos grupos as competências de IE estão interligadas.

- A autoconsciência das equipas, expressa-se pela atenção que é dedicada aos sentimentos compartilhados e às emoções dos elementos que constituem a equipa, vindo então à tona as necessidades do grupo, o que gera o relacionamento entre os elementos com empatia;

- A equipa autogerida, ou seja, uma equipa dirigida por um líder dotado de IE, pode aprender a gerir-se a si própria. Nos casos da autogestão do grupo, as regras de

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

autogestão, que são da responsabilidade de todos, são explícitas e utilizadas continuamente, aumentando surpreendentemente a eficiência da equipa;

□ A equipa com consciência social e com boa gestão das relações, ou seja, a equipa empática, é um tipo de grupo que tem atenção e cuidado com as relações entre os seus membros, e com as relações com outras equipas, com isto revela-se um ambiente saudável entre os membros da própria equipa, e cultiva-se uma relação mutuamente benéfica entre equipas (Goleman, Boyatzis & McKee, 2007).

### 2.2.5. A Liderança Organizacional

A liderança a nível organizacional, é um tema abordado por diversos autores, surgindo neste sentido, algumas opiniões divergentes sobre a realidade da liderança. Pode-se considerar, que nos diversos tipos de liderança, estudados pelos diversos autores, nenhum deles está verdadeiramente errado ou é realmente ou mais acertado, tudo irá depender do tipo de cultura e contexto organizacional em que o líder estará envolvido. Um tipo de liderança pode ser muito eficaz numa certa organização e noutra ser perfeitamente ineficaz, quer-se com isto dizer, que não existe um estilo ideal de liderança para todos os casos, o estilo de liderança a adoptar irá depender em muito do contexto cultural da organização em que está inserido.

Com base no trabalho desenvolvido, e sendo o tema do presente capítulo tão vasto, iremos dar primazia aos estilos de liderança organizacional relacionados com a IE, tal como o estilo ressonante, que apresenta diversos tipos de líder emocionalmente inteligentes. Irão ser relatados alguns tipos de liderança menos envolvidos com a IE, mas apenas, no sentido de se aprofundar o tema, pois o seu enfoque para a realidade do trabalho é de menor interesse.

### Competências do Líder

Para os autores Hooper & Potter (2010) apesar de defenderem na sua obra uma liderança inteligente, através da criação da paixão pela mudança, os mesmos referem muito as emoções ao longo de toda a sua obra, o que me faz pensar que bem lá no fundo do “baú” existe uma certa relevância “disfarçada” atribuída à IE na liderança.

Os referidos autores, referem, que os líderes em primeiro lugar têm de estabelecer uma direcção para a organização, permitindo uma visão do futuro. Em segundo, os líderes

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

eficazes, são exemplo tipo e a seguir, para os seus seguidores, pois estes são modelos de referência, pois sabem à partida que as pessoas se deixam influenciar mais pelo que vêem do que pelo que ouvem. Terceiro, são comunicadores convincentes, não só a transmitir a sua visão mas também na forma como inspiram os seus colaboradores, provocando-lhes um efeito emocional. Em quarto lugar, desde que o líder seja convincente, os seguidores vão querer integrar toda a operação e trabalharem em conjunto para um objectivo comum. Este processo poderá ser considerado como um alinhamento, as pessoas são atraídas na mesma direcção na esperança da visão futura se tornar uma realidade.

Em quinto, os líderes conseguem “soltar” o melhor que existe nas pessoas, claro que isto envolve toda uma sequência de actos, como a motivação, a delegação de poderes (empowerment), orientação (coaching) e encorajamento. Em sexto lugar, os líderes precisam de ser proactivos numa série de contínua mudança, tornando-se agentes de mudança. O sétimo e último atributo consiste na capacidade de tomar decisões em tempos incertos e de crise.

Para Hooper & Potter (2010) estas são as sete competências necessárias para liderar eficazmente a todos os níveis dentro de uma organização, no estilo apropriado criando valor para a organização.

As competências estão definidas em função do contexto de trabalho, onde as mesmas são postas em prática. Conforme referido por Ramos e Bento (2007, citado por Proelium, Revista da Academia Militar, 2009: 205) *“para que o titular de uma função possa desenvolver os comportamentos associados às competências que compõem o perfil de exigências, é necessário que estes possuam as seguintes componentes: saber; saber-fazer; saber-estar; querer-fazer e poder-fazer”, sendo que “...cada comportamento associado a uma determinada competência é produzido pelo efeito dos cinco componentes anteriormente descritos.”*

“SABER – Diz respeito ao conjunto de conhecimentos que permitem realizar os comportamentos associados às competências;

SABER-ESTAR – Está relacionado com as atitudes e interesses do titular da função, existindo assim a necessidade de o indivíduo regular os seus comportamentos de acordo com as normas e regras da organização em geral e do seu grupo de trabalho em particular;

SABER-FAZER – Integra o conjunto de habilidades e destrezas necessárias para que as pessoas sejam capazes de aplicar os conhecimentos que possuem na solução dos seus problemas de trabalho;

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

QUERER-FAZER - Congrega os aspectos motivacionais inerentes ao indivíduo, sendo consoante estes níveis de motivação, que o titular da função irá desenvolver os comportamentos que compõem as competências a desempenhar;

PODER-FAZER – Significa dispor na organização de todos os meios e recursos necessários ao desempenho dos comportamentos associados às competências.”

### Estilos de Liderança com IE

Um dos autores mais conhecidos e que se dedicou e dedica ao estudo da IE, é, sem sombra de dúvida, Daniel Goleman, este é um grande defensor da Liderança através da IE, e considera que um líder para ser verdadeiramente eficaz, tem de ser dotado de IE, para que a possa aplicar à sua equipa de forma ressonante, e levar a IE às organizações, para que a organização apresente resultados de maior positividade, na sua produtividade e competitividade.

#### ● Liderança Primal

Para Boyatzis, Goleman e Mckee (2007) os grandes líderes emocionam-nos, a grande liderança tem como fonte as emoções, em tudo o que os líderes executam, quer seja em criar estratégias ou mobilizar equipas para a acção, o sucesso depende da forma como o fazem. É exactamente aqui que entram as emoções, estas têm um papel fundamental, os líderes até poderão executar todas as outras tarefas correctamente, mas se falharem no encaminhamento das emoções na direcção certa, nada funcionará tão bem como deveria.

Existem equipas, que quando são lideradas por determinado indivíduo, têm sucesso, quando o seu líder se altera, muitas vezes passam a ser ineficazes. Qual será o motivo para a ocorrência de uma situação deste tipo?!

A diferença entre dois líderes, está por exemplo, no modo e no tom que usam para transmitir a mensagem. Há líderes que encaminham o grupo para o antagonismo e a hostilidade, no entanto existem outro tipo de líderes, que encaminham os seus seguidores para o optimismo e a acção inspirada, mesmo em situações de stresse ou complicadas. Estas duas formas distintas de os líderes agirem, demonstram uma dimensão escondida, mas crucial, da liderança, que é o impacte emocional que o líder tem, no que este faz ou diz (Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007).

Será com base nisto, que Boyatzis, Goleman e Mckee (2007) avançaram com a ideia da Liderança Primal, em que consideram como dimensão primal, o papel emocional do líder,

ou seja, o papel emocional do líder ao ser primal, significa que este vem em primeiro lugar, sendo então o primeiro acto da liderança, e ao mesmo tempo, o mais importante. Na opinião destes autores, os líderes funcionam como “guias” emocionais dos grupos.

Nas organizações modernas, esta tarefa primal, continua a ser uma das principais funções dos líderes, de forma a encaminhar positivamente as emoções colectivas, eliminando as emoções tóxicas existentes no grupo. Os líderes têm o poder supremo de conduzir as emoções de todos os elementos da sua equipa e dos indivíduos envolvidos no seu contexto organizacional. “Se as emoções das pessoas forem empurradas para o entusiasmo, o desempenho pode melhorar muito, se as pessoas forem encaminhadas para o rancor e para a ansiedade, ficam desorientadas e paralisadas. Isto mostra um outro aspecto importante da liderança primal: os seus efeitos são mais do que meramente assegurar que as tarefas sejam bem executadas. Os seguidores procuram sempre no líder uma relação de apoio emocional – procuram empatia. Para o bem e para o mal, toda a liderança inclui esta dimensão primal.” (Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007: 25).

### ● Liderança Ressonante

A palavra ressonância tem a sua raiz na palavra latina “resonare” cujo significado é ressoar, fazer eco, aumentar o volume de voz ou do som. “*De acordo com o Oxford English Dictionary ressoar quer dizer «reforçar ou prolongar um som através da reflexão» ou, mais especificamente, «através da vibração sincronizada». O equivalente humano da vibração sincronizada é duas pessoas estarem no mesmo comprimento de onda emocional – sentem-se «na mesma onda». E, fiel ao significado original, a vibração sincronizada «ressoa», isto é, prolonga o tom emocional positivo.*” (Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007: 40).

Para os autores Boyatzis, Goleman e Mckee (2007), liderar com ressonância, significa que o líder tem de estar sintonizado com o sentimento das pessoas que o rodeiam e seguir um caminho emocionalmente positivo. Esse líder tem de ser autêntico quando fala dos seus próprios valores, tem de dar eco às emoções da sua equipa, ao transmitir as mensagens terá de as transmitir no tom certo, conseguindo mesmo em momentos difíceis deixar as pessoas animadas e inspiradas. Na presença de um líder ressonante, as pessoas ficam interessadas e animadas, se um grupo de seguidores vibra com a animação e a energia entusiástica do líder, isso significa que há liderança com ressonância. As emoções das pessoas, são a base para a união dos membros de uma equipa, é o que os une entre si e à organização.

<b>Estilos de Liderança</b>	<b>Como gera Ressonância</b>	<b>Efeito sobre o clima de trabalho</b>	<b>Situações apropriadas</b>
<b>Estilo Visionário</b>	Canaliza as pessoas para visões e sonhos partilhados.	Muito fortemente positivo.	Quando ocorrem mudanças que exigem uma nova visão ou quando é necessária uma orientação clara.
<b>Estilo Conselheiro</b>	Relaciona os desejos das pessoas com os objectivos da organização.	Muito positivo.	Ajudar um empregado a ser mais eficiente, melhorando as suas capacidades de longo prazo.
<b>Estilo Relacional</b>	Cria harmonia melhorando o relacionamento entre as pessoas.	Positivo.	Resolver e sarar conflitos num grupo: dar motivação em períodos difíceis; melhorar o relacionamento entre as pessoas.
<b>Estilo Democrático</b>	Valoriza o contributo de cada um e obtém o empenho das pessoas através da participação.	Positivo.	Conseguir adesão ou consenso; obter o contributo dos empregados.

Quadro 3 – Quatro estilos de liderança com ressonância (Fonte: Adaptado de Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007: 76 e 77)

■ **Estilo Visionário** → Os líderes visionários informam para onde é que o grupo deve caminhar, mas não explicam qual o caminho a seguir – permitem que os indivíduos tenham liberdade de escolha, possam inovar, experimentar e assumir riscos calculados. Os líderes visionários conseguem reter os empregados com maior valor, ajudam as pessoas a compreender como é que o seu trabalho se insere no quadro global da organização, comunicando-lhes a ideia de que o que estão a fazer é importante e as razões dessa importância. São líderes que conseguem maximizar a adesão aos objectivos gerais e à estratégia da organização (Proelium, Revista da Academia Militar, 2009).

Um líder visionário, tem a capacidade de inspirar as práticas dos elementos do seu grupo, sendo esta uma característica da IE fundamental para a sustentação do estilo visionário. Esta aptidão para inspirar os outros, permite, em conjunto com as outras três competências da IE (autoconfiança, autoconsciência e empatia) que os líderes consigam exprimir objectivos que são autênticos para eles próprios e que estão em sintonia com os valores partilhados pelos seus seguidores. Outra competência da IE importante para este

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

estilo de liderança, é a transparência, em que o líder para ser credível perante o grupo, este tem de acreditar sinceramente nas suas próprias visões (Proelium, Revista da Academia Militar, 2009).

O segredo do êxito dos líderes visionários, consiste em distribuir conhecimentos, e para isso têm de transmitir e partilhar abertamente a informação. Para o caso em concreto da liderança visionária, a competência da IE, mais relevante é a empatia. Este estilo de liderança é particularmente eficaz, nos casos em que a organização está meio perdida, então surge a necessidade de ocorrer uma mutação ou então renovar a visão.

O estilo visionário é uma aptidão natural nos líderes transformacionais. Apesar deste tipo de liderança, ser muito poderoso, ele não é resposta para todas as situações que surgem numa organização. Como exemplo, disso mesmo, temos uma situação em que um líder que esteja a trabalhar com uma equipa de colegas especialistas com mais experiência que ele – ao expor visões globais, do que muitas vezes não tem tanto conhecimento como os outros elementos do grupo, poderá fazer com que caia no ridículo, o que poderá despoletar situações de cinismo e prejudicar com isto o ambiente laboral (Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007).

Os estudos efectuados pelos autores Boyatzis, Goleman e Mckee (2007: 80), *“...sugerem que, de entre os seis estilos de liderança, o estilo visionário é o mais eficaz. Ao lembrarem continuamente às pessoas qual é o objectivo mais vasto do seu trabalho, os líderes visionários dão mais significado a tarefas do dia a dia que, de outra forma seriam sentidas apenas como prosaicas e mezinhas. Resultado? Trabalho inspirado.”*

■ Estilo conselheiro → Um líder conselheiro ajuda os elementos do seu grupo a identificarem os seus pontos fortes e fracos, fazendo destes uma ponte para as suas aspirações pessoais e profissionais. Encoraja os seus seguidores a estabelecerem objectivos de desenvolvimento de longo prazo, e ajuda-os a criar planos, para que estes consigam alcançar esses objectivos. As pessoas são desta forma atraídas para aquilo que mais gostam de fazer, nomeadamente os aspectos laborais que se interligam com os seus sonhos, ambições e com a sua própria identidade, e com essa ligação entre as tarefas realizadas no dia a dia e os objectivos de longo prazo, os líderes conselheiros mantêm a motivação do grupo. O estilo conselheiro estimula as capacidades dos elementos do grupo, fortalece a autoconfiança, tornando-os mais independentes e mais eficientes (Proelium, Revista da Academia Militar, 2009).

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

A investigação realizada pelos referidos autores, indica que o estilo conselheiro comprova a aptidão da IE na ajuda ao desenvolvimento dos indivíduos do grupo, pois o líder conselheiro comporta-se como tal, conseguindo examinar os objectivos e os valores dos seus seguidores e permitindo – lhes que ampliem as suas próprias competências. De acordo com a mesma investigação, os mencionados autores comprovam, que estão presentes nos melhores líderes, dois tipos de competências: autoconsciência emocional e empatia.

Em síntese, *“os efeitos positivos do estilo conselheiro provêm, em grande parte, da empatia e da relação que o líder estabelece com os empregados. Os bons conselheiros mostram que acreditam nas potencialidades das pessoas e que esperam que elas dêem o seu melhor. A mensagem tácita é a seguinte: «Acredito nas suas capacidades, invisto em si, espero que dê o seu melhor.» Em consequência, as pessoas sentem que o líder tem interesse genuíno e ficam motivadas para darem o seu melhor e serem responsáveis pelo seu próprio desempenho....Em suma, o estilo conselheiro não dá prioridade aos lucros contabilísticos, ma acaba por os conseguir de forma indirecta e algo surpreendente.”* (Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007: 85).

■ **Estilo Relacional** → O estilo relacional eleva a capacidade de colaboração entre os elementos do grupo, durante a acção. O principal interesse dos líderes relacionais, é promoverem a harmonia e estimularem interacções amigáveis e positivas dentro do grupo. Este tipo de líderes dá valor aos períodos de menos pressão de trabalho, de forma a terem tempo para construírem o capital emocional, que tão útil será nos períodos de maior pressão laboral (Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007).

Os líderes relacionais atribuem maior valor às pessoas e aos sentimentos, colocando menos ênfase nas tarefas e nos objectivos, atribuindo maior relevância às necessidades emocionais dos elementos da equipa. Existe um esforço no sentido de criar ressonância na equipa, de forma a manterem as pessoas mais felizes e a criarem um ambiente de harmonia (Proelium, Revista da Academia Militar, 2009).

O estilo relacional poderá não melhorar de forma directa o desempenho, mas tem efeitos admiravelmente positivos sobre o clima emocional da equipa, apenas é superado pelos efeitos estimulantes dos estilos visionário e conselheiro.

*“...Em que situações é que se aplica melhor o estilo relacional? Como tem um efeito genericamente positivo, aplica-se em quase todas as situações, mas é especialmente recomendado quando é necessário aumentar a harmonia no seio do grupo, levantar a moral,*

*melhorar a comunicação ou restaurar elos de confiança na organização que se tenham quebrado.”* (Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007: 86).

O estilo relacional, de acordo com os supracitados autores, também recorre à competência da IE para gerir conflitos. Este estilo, embora tenha várias vantagens, não deve ser utilizado isoladamente. O líder ao se concentrar demasiado nas apreciações e nos elogios à sua equipa, pode levar a que não sejam corrigidos os maus desempenhos, para além disto, como este estilo de líder raramente dá conselhos construtivos em relação às formas concretas de como a sua equipa deverá melhorar o desempenho, ficando os empregados entregues a si próprios, no que diz respeito à forma de como devem fazer melhor, e muitas vezes poderão ficar à deriva.

■ **Estilo democrático** → *“O estilo democrático assenta em três competências da IE: o espírito de equipa e de colaboração, a gestão de conflitos e a influência.”* (Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007: 91).

A capacidade de ouvir é a principal marca dos líderes democráticos, pois os bons ouvintes são sempre excelentes comunicadores. Este tipo de líder, transmite aos seus seguidores, o sentimento de que deseja verdadeiramente conhecer as ideias e as preocupações dos seus seguidores, informando-os de que tem disponibilidade para os ouvir. Trabalham como elementos da equipa, colaboram com a equipa e partilham o mesmo espírito, não dão ordens como chefes autoritários. Sabem acalmar os conflitos e gerar um ambiente de harmonia e partilha. Estes líderes têm uma grande capacidade de criar empatia, gerando ressonância.

Neste estilo de liderança, o líder realiza sessões através de reuniões dentro da organização, de forma a receber feedback por parte dos elementos da sua equipa, para que se inteire da realidade organizacional, e possa corrigir erros que sejam demonstrados nessas sessões, e para isso, o líder nessas reuniões tem de estar aberto a todo o tipo de sugestões, sejam elas boas ou más. Mesmo para aquele tipo de líder que tem uma visão bem definida, o estilo democrático colabora, para que surjam novas ideias de como executar essa visão.

*“O estilo democrático também tem inconvenientes. Se o líder usar exageradamente esta abordagem, arrisca-se a ter reuniões infundáveis e exasperantes, durante as quais ideias se repetem, os consensos não se formam e o único resultado é a marcação de mais uma reunião. Os líderes que adiam decisões à espera de estratégias consensuais arriscam-se à indecisão permanente. O custo pode ser elevado: confusão e falta de orientação, levando a adiamentos e conflitos crescentes.”* ( Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007: 90).

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

### ● Liderança Dissonante

Segundo Boyatzis, Goleman e Mckee (2007: 41) “A palavra dissonância, no seu primitivo sentido musical, significa sons ásperos, desagradáveis; tanto em termos musicais como em termos humanos, a dissonância designa a falta de harmonia. A liderança dissonante gera grupos onde predomina a discordância emocional, onde as pessoas se sentem permanentemente dessintonizadas.”

Dissonância é exactamente o oposto de ressonância, um líder dissonante não está em sintonia com os sentimentos das pessoas que o envolvem, ele não consegue interpretar as emoções do seu grupo, não cria relações de empatia, e por isso, as mensagens que envia são interpretadas como provocadoras e desnecessárias, criando um ambiente de toxicidade emocional dentro do grupo.

Existem estudos realizados, que demonstram que a dissonância no trabalho é uma realidade muito comum. Em todas as organizações subsistem atitudes que levam à dissonância, criam-se conflitos entre colegas, que se não estiver presente a IE, então irão enveredar por caminhos de gritaria e provocações, o que vai criar um ambiente tóxico no local de trabalho, e isso levará à negatividade, que irá prejudicar toda a organização. Simplificando, a dissonância desanima as pessoas, esgota-as e afasta-as do caminho positivo a seguir para o bem futuro da organização, para além disto, a dissonância acrescenta um custo pessoal para os indivíduos, quando estes trabalham num ambiente tóxico, eles acabarão por levar essa toxicidade para casa, o que pode levar muitas vezes a causas mais graves de distúrbios emocionais (Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007)

<b>Estilos de Liderança</b>	<b>Como gera ressonância</b>	<b>Efeito sobre o clima de trabalho</b>	<b>Situações apropriadas</b>
<b>Estilo Pressionador</b>	Atinge objectivos difíceis e estimulantes.	Por vezes muito negativo, porque é frequentemente mal executado.	Para levar uma equipa competente e motivada a produzir resultados de elevada qualidade.
<b>Estilo Dirigista</b>	Acalma os receios dando instruções claras em situações de emergência.	Muito negativo, por ser muitas vezes mal utilizado.	Em situações de crise; para desencadear uma reviravolta na situação; com subordinados difíceis.

Quadro 4 – Estilos de Liderança Dissonante (Fonte: Adaptado de Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007: 77)

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

■ **Estilo Pressionador** → É um estilo de liderança, em que o líder pressiona, marca o ritmo, espera sempre mais, é o tipo de líderes que esperam excelência por parte dos outros e exemplificam-na eles próprios. Embora o estilo pressionador seja utilizado pelos líderes, este deve ser usado em pequenas doses e apenas em contextos apropriados (Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007).

Este estilo de liderança, apresenta-se camuflado, na opinião comum, os traços distintivos do líder pressionador parecem admiráveis, pois o líder dá o exemplo e consegue alcançar elevados níveis de desempenho, então o que pode estar de errado neste tipo de liderança? A desvantagem está exactamente nos casos, da sua má execução por parte do líder, da sua aplicação em excesso ou em contextos desadequados, o que provoca muitas vezes desconforto por parte dos elementos da equipa, pois os mesmos sentem-se pressionados para além das suas capacidades pelas exigências constantes do líder (Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007).

Outro dos problemas, é que os líderes pressionadores estão tão centrados nos objectivos, que dão muitas vezes a sensação de não se preocuparem com os indivíduos da sua equipa de quem dependem para atingir esses objectivos. O efeito deste tipo de atitude é a dissonância.

Para os autores Boyatzis, Goleman e Mckee (2007: 94 e 95) “...o estilo pressionador envenena o clima de trabalho – especialmente por causa dos custos emocionais que tendem a ocorrer quando o líder se apoia exageradamente apenas neste estilo de liderança. No fundo, o dilema dos líderes pressionadores é o seguinte: quanto maior for a pressão para que as pessoas atinjam os objectivos, maior é a ansiedade que essa pressão provoca. ...demasiada pressão aplicada de forma contínua pode acabar por ter efeitos debilitantes. Em tais situações, as pessoas deixam de estar inspiradas por uma visão e acabam por ser dominadas pelo instinto de sobrevivência...”

Em suma, o estilo pressionador, poderá ter muito êxito, quando aplicado especialmente em áreas técnicas, com profissionais altamente especializados, ou sempre que os membros de uma equipa são muito competentes e motivados e não necessitam de muita orientação. Mas se neste tipo de líder faltar as competências de IE, isso levará à criação de dissonância. O estilo pressionador pode funcionar muito bem em conjunção com outros estilos de liderança, como por exemplo, com o entusiasmo do estilo visionário ou com o espírito de equipa do estilo relacional. Se o estilo pressionador for usado isoladamente ou de forma incorrecta, o líder perderá a capacidade de gerar ressonância, e esta situação é muito

habitual entre os líderes que apenas se preocupam com números, o que não é suficiente para motivar e encorajar as pessoas (Proelium, Revista da Academia Militar, 2009).

■ **Estilo Dirigista** → Este estilo também pode ser designado por estilo coercivo, devido às suas características, o tipo de líder coercivo ou dirigista, nunca elogia os colaboradores, está sempre a criticá-los, desgastando-lhes a boa disposição, ferindo-lhes o orgulho e, com isto, toda a satisfação no trabalho desaparece. O lema do líder dirigista é “Faça assim porque eu digo”, exige obediência imediata por parte dos seus seguidores às suas ordens, mas nem sequer se dá ao trabalho de explicar as razões. Caso os subordinados não obedecerem às ordens, o líder dirigista recorre a ameaças. É um estilo controlador rígido, perante todas as situações, de forma a dirigi-las em pormenor. Este tipo de líder nunca dá feedback positivo aos seus subordinados, apenas faz referência aos aspectos negativos produzidos pelos mesmos. É óbvio que este tipo de liderança leva à dissonância ( Boyatzis, Goleman & Mckee 2007).

*“A aplicação eficaz do estilo dirigista assenta em três competências da inteligência emocional: influência, capacidade de realização e iniciativa... O autodomínio emocional talvez seja a característica mais importante para que o estilo dirigista possa ser aplicado com êxito. Esta capacidade permite que o líder mantenha controlo sobre a sua fúria ou a sua impaciência...”* (Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007: 101).

O estilo dirigista é possuidor de imensos efeitos negativos, mas apesar disso, este tipo de liderança continua a ter um papel importante no leque de instrumentos aplicados pelos líderes emocionalmente inteligentes, desde que utilizado correctamente. O mesmo pode ser eficaz em casos, como por exemplo – numa situação de crise empresarial, e quando é necessário dar a volta à situação, o líder coercitivo consegue acabar rapidamente com práticas incorrectas, ou chocar as pessoas de forma a que alterem a sua forma de trabalhar; também em situações de emergência do tipo incêndio, ou ameaças hostis, os líderes dirigistas podem revelar-se muito úteis para sobreviver ao tumulto.

De acordo com os estudo de Boyatzis, Goleman e Mckee (2007) de todos os tipos de liderança, o que se revela menos eficaz num elevado número de situações é o estilo dirigista. Este estilo tem um efeito muito negativo no clima organizacional, como o contágio emocional vai do topo para a base da hierarquia, os líderes intimidantes “infectam” o estado de espírito dos restantes elementos da organização, e em consequência, o clima emocional na organização entra em desequilíbrio.

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

Concluimos então, que o importante não é o estilo de liderança a aplicar, mas sim os estilos de liderança a serem aplicados, pois não existe um único estilo correto, é uma combinação entre diversos estilos que leva ao sucesso de uma organização. As organizações do século XXI, são dotadas de elevada complexidade, surgindo a necessidade de aplicar os diversos estilos de liderança, o estilo acertado para o problema de hoje pode não ser o ideal para a resolução de um problema amanhã. Dirigir com classe é aplicar o estilo certo no momento certo, é usar os instrumentos adequados consoante as situações, daí não se recorrer somente aos quatro estilos que geram quase sempre ressonância, mas também recorrer ao estilo pressionador e dirigista, quando necessário, e para isso, o líder tem inicialmente de observar e avaliar a situação de risco para a organização e decidir qual o estilo ou estilos de liderança a utilizar (Proelium, Revista da Academia Militar, 2009).

*“Qualquer líder pode dominar hoje alguns estilos e, amanhã, vir a ser capaz de aplicar esses e ainda outros. O segredo consiste em reforçar as competências de inteligência emocional que estão subjacentes aos estilos de liderança. A capacidade de liderança aprende-se...”* ( Boyatzis, Goleman & Mckee 2007: 111).

### 2.2.6. Aprender a ser Líder com IE

Os autores Boyatzis e Mckee (2006: 81) defendem que *“Parte do desafio de criar e sustentar uma excelente liderança consiste em reconhecer, administrar e até mesmo guiar o seu próprio processo de aprendizagem e mudança. As pessoas que administram o seu próprio desenvolvimento intencionalmente - ... - são aptas a fazer boas escolhas sobre o que precisa ser feito a fim de atingirem mais eficácia e estarem mais satisfeitas com a vida. Baseados em décadas de pesquisas, a maior parte delas realizadas por Richard Boyatzis, podemos dizer agora, com alguma certeza, que o “Modelo da Mudança Intencional” pode ajudar as pessoas a se comprometerem com motivação e entusiasmo em uma transformação pessoal bem-sucedida.”*

Vários estudos efectuados por Boyatzis, baseados em pesquisas recentes, demonstram que a mudança sustentável ocorre quando o líder se focaliza, em cinco importantes descobertas, conforme demonstrado na Figura 1.

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

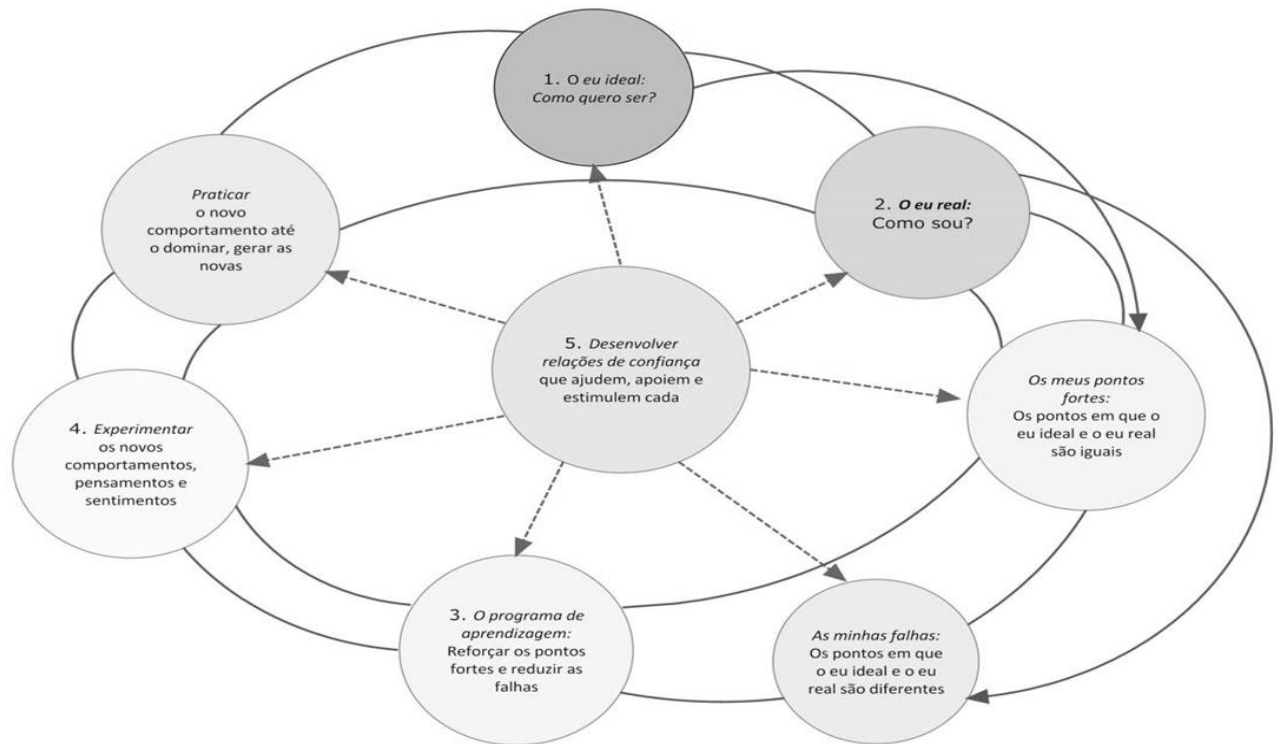


Figura 1 - A teoria da Aprendizagem Autodirigida de Boyatzis (Fonte: Adaptado de Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007: 134)

“1. – *O eu ideal: o que desejamos para as nossas vidas e quem gostaríamos de ser – de acordo com a própria visão.*

2. – *O eu real: como agimos e somos vistos pelos outros; a comparação do eu real com o eu ideal tem como resultado uma identificação dos pontos fortes e fracos – o que leva ao balanço pessoal.*

3. – *O plano de aprendizagem: aproveitar ao máximo os pontos fortes e ficar mais próximo da visão pessoal e, ao mesmo tempo, trabalhar um ou dois pontos fracos (ou procurar manter o actual e ideal estado pessoal e profissional).*

4. – *Experimentar e praticar novos hábitos ou reforçar e confirmar os pontos fortes.*

5. – *Desenvolver e manter próximos relacionamentos pessoais – e ressonantes – que possibilitem vivenciar essas descobertas e ir ao encontro da renovação.”* (Boyatzis & Mckee, 2006: 84).

As cinco descobertas, supra referidas, e, baseadas em diversas pesquisas realizadas pelo autor Richard Boyatzis, permitiram fundamentar grande parte das ideias defendidas por

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

Daniel Goleman, relativamente ao seu conceito de IE, e de, como a mesma se aprende e poderá passar por diversos níveis de mudança nos líderes.

Muitas vezes um líder, que já foi ressonante, devido a diversos factores, caminha para a dissonância, e perde toda a sua eficácia de líder ressonante, quer isto dizer, que um líder que já teve casos de sucesso, no passado, a liderar uma equipa de trabalho, poderá num processo presente ou futuro, passar a ser um caso de insucesso, isto muitas vezes, devido ao facto de o mesmo entrar em dissonância, mas, através da “Teoria da Aprendizagem Autodirigida de Boyatzis”, esse líder poderá proceder a uma metamorfose, que o permite voltar a ser um líder ressonante de sucesso.

- O início da mudança – O Eu ideal:

O “eu ideal”, é aquilo que a pessoa quer ser, no trabalho e na vida em geral, esta é a primeira descoberta da Teoria da Aprendizagem Autodirigida de Boyatzis. Para se conseguir ter uma visão dessa imagem ideal, o líder tem de procurar no seu interior, e ir encontrar os seus sentimentos e desejos mais profundos. Muitas vezes, não é fácil ir ao fundo do “baú” e descobrir os nossos desejos e sentimentos mais profundos, temos hábitos enraizados, que nos impedem e confundem na altura de encontrarmos os nossos verdadeiros desejos. Isto vê-se diariamente e possivelmente até acontece connosco, a pressão das obrigações e das responsabilidades, tais como empréstimo da habitação, despesas com os filhos, ou o desejo de manter o estilo de vida, faz com que vamos perdendo a noção do nosso verdadeiro eu ideal, a visão torna-se imprecisa, e os sonhos caem por terra.

Sem visão não existe paixão, se devido às pressões e necessidades que nos vão surgindo ao longo da vida, desistimos do nosso eu ideal, ou seja, dos nossos sonhos e paixões e nos vamos acomodando, então deixamo-nos ir pelo caminho da dissonância. Os nossos valores pessoais, são dotados de grande relevância na nossa filosofia de vida e por isso desempenham um papel importante na descoberta do eu ideal, apesar desses mesmos valores irem mudando ao longo das nossas vidas, devido aos contextos muitas vezes em que estamos inseridos.

Para o desenvolvimento efectivo da IE, é necessário começar por mobilizar o poder do eu ideal, pois no caso dos líderes, o entusiasmo transmite-se aos subordinados, portanto, os líderes têm de criar princípios orientadores, para que consigam delinear o seu eu ideal, pois o ideal também está sempre em constante mudança, o que queremos ser hoje, podemos não querer ser amanhã, os sonhos e aspirações mudam à medida que a carreira profissional vai

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

evoluindo, de forma a dirigirem a sua equipa com paixão e alcançarem com sucesso os objectivos que pretendem, dentro da organização (Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007).

- O Eu real – A segunda descoberta:

Não é fácil o líder conseguir descobrir quem é na realidade, talvez esta descoberta seja das mais difíceis de concretizar, pois as ilusões que criamos acerca de nós próprios enganam-nos muitas vezes, e impedem-nos de conseguirmos fazer uma auto-avaliação sem enviesamentos. Essas ilusões levam-nos a termos uma imagem distorcida de nós próprios, muitas vezes, se tivermos elevada auto-estima, pensaremos que somos os maiores, mas se a nossa auto-estima estiver em baixo, apesar de até sermos bons líderes, a mesma leva-nos a pensar que somos medíocres. Portanto, essas distorções podem ser a nosso favor ou contra nós. O líder para conseguir descobrir o seu eu real, tem de conseguir avaliar os seus pontos fortes e fracos, descobrir as suas fraquezas, nem que seja através da sua participação em reuniões de avaliação de desempenho, por exemplo.

Para o líder tomar realmente consciência do seu eu real, tem de iniciar, por avaliar os seus talentos e paixões, descobrir o líder que é na realidade, e isso é um processo que exige grande autoconsciência (competência da IE), essencialmente porque surge a necessidade de deslindar os hábitos que se encontram acumulados ao longo do tempo, e passam completamente despercebidos.

Em síntese, para os autores Boyatzis, Goleman e Mckee (2007: 157) “... a primeira descoberta que torna possível a aprendizagem autodirigida consiste em identificar o eu ideal. A segunda descoberta começa com a procura da realidade, do eu real: como é que nos vemos a nós próprios em comparação com a forma como os outros nos vêem. Contudo, para levar esta descoberta até ao fim, é necessário descobrir os pontos fortes e as fraquezas do nosso estilo de liderança – as semelhanças e as diferenças entre o eu ideal e o eu real.”

- Um plano de Aprendizagem – a terceira descoberta:

Esta terceira descoberta surge na sequência das duas anteriores, pois o líder antes de iniciar um plano de aprendizagem da sua IE, de forma a se transferir para a ressonância, precisa de ter saber realmente quem quer e deseja ser (eu ideal), ter consciência do que é actualmente (eu real), para alterar o que está errado e conseguir atingir o eu ideal, e para a sua concretização irá elaborar um plano de aprendizagem, daí ser a terceira descoberta.

Os planos de melhoria formados em torno da aprendizagem e não em torno dos efeitos sobre o desempenho, revelaram-se muito mais eficazes. “Por exemplo, num programa destinado a aperfeiçoar a capacidade de comunicação, o plano de aprendizagem levou a

*grandes melhorias na forma de fazer apresentações; pelo contrário, o plano de melhoria do desempenho levou as pessoas a reagir de forma defensiva – não queriam dar «má impressão» - sem dar pistas sobre acções concretas que pudessem adoptar para melhorar o desempenho.» (Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007: 165).*

Para um plano de aprendizagem ter sucesso, é essencial que surja uma nova perspectiva de estabelecer os objectivos. Os objectivos propostos devem ter em consideração a participação de todos os elementos da equipa, muitas vezes os objectivos de desempenho definidos pelos outros têm um efeito negativo, provocam ansiedade, retiram motivação, entre outros, o que poderá ter o efeito contrário do pretendido, que é, em vez de se melhorar o desempenho, o mesmo piora. De forma a melhorar a IE, os planos de aprendizagem e os seus objectivos devem:

- *os objectivos devem apoiar-se nos pontos fortes, não nas falhas ou fraquezas;*
- *os objectivos devem ser próprios e pessoais – não devem ser os objectivos impostos pelos outros;*
- *os planos devem ser flexíveis para permitir que as pessoas preparem o futuro de mais do que uma forma – um método de planeamento único imposto a toda a organização revela-se frequentemente contraproducente;*
- *os planos devem ser realistas, constituídos por passos exequíveis, os planos que não se ajustem bem à vida e ao trabalho das pessoas acabam por ser abandonados ao fim de algumas semanas ou de alguns meses;*
- *os planos que não se ajustem ao estilo de liderança da pessoa tendem a ser desmotivadores.» (Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007: 168).*

Em síntese, um plano de aprendizagem para seguir o sentido positivo, tem de se centrar naquilo que pode auxiliar o líder a atingir a essência da sua transformação (o eu ideal), para consolidar o plano de aprendizagem e melhorar a IE, é necessário: os objectivos apoiarem-se nos pontos fortes; os objectivos serem pessoais, quanto mais pessoal for o empenho nos objectivos, maior é a probabilidade de os atingir; os planos serem flexíveis de forma a se poder planejar o futuro; os planos devem ser realistas; e tudo isto deve ser adaptado a um estilo próprio e pessoal de aprendizagem, pois cada líder é um líder e todos somos diferentes.

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

- Reprogramar o cérebro – a quarta descoberta:

Os hábitos antigos, e muitas vezes maus hábitos, estão enraizados e é difícil virem ao de cima, daí o líder ter de passar pelas três descobertas anteriores, até chegar a esta fase do processo da teoria da mudança intencional.

Esta fase, passa por uma grande capacidade de treino a nível cerebral, para que o cérebro consiga ser modelado com os novos tipos de comportamentos a ter futuramente. Neste momento o líder tem de ser capaz de aplicar as suas competências de IE (autoconsciência, autogestão, consciência social e administração de relacionamentos), de forma a adquirir novos hábitos e competências.

As pessoas começam a ter contactos com líderes desde muito cedo, como os professores, os padres, entre outros, construindo muitas vezes a ideia de como deve ser um líder. Estas situações não resultam de qualquer formação sobre liderança, são situações que ocorrem naturalmente no decurso da vida, e em que o cérebro vai adquirindo competências de liderança de forma inata, devido à aprendizagem implícita. Se os tipos de liderança a que as pessoas estiverem sujeitas, forem de ordem negativa e criem dissonância, esses indivíduos vão aplicar erradamente esses estilos de liderança que aprenderam empiricamente.

Como muitas vezes, a liderança executada não está no caminho positivo, há que aprender novos estilos de liderança, e para isso é obrigatório treinar comportamentos mais positivos. A nível neurológico, o segredo de adquirir novos hábitos consiste em treinar até os dominar. Conforme os autores Boyatzis, Goleman e Mckee (2007: 184 e 185) “*Quanto mais tempo for aplicado a praticar melhores serão os resultados. Mas há uma outra forma de aumentar as oportunidades para exercitar as competências de liderança: o treino mental. ... O treino mental pode melhorar muito a aprendizagem de novas competências. É um facto conhecido, confirmado pela investigação científica, que o treino mental melhora o desempenho dos atletas. ... Experimentar novos comportamentos e aproveitar todas as oportunidades, no trabalho ou fora, para os treinar – usando vários métodos, incluindo o treino mental – desencadeia as ligações neuro cerebrais que são necessárias para que haja transformação efectiva.*”

- O poder do relacionamento interpessoal – a quinta descoberta:

Os líderes não estão sozinhos, eles só existem porque em seu redor, encontram-se elementos para dirigir, motivar e em quem possam confiar, sendo essencial desenvolver relações de confiança, para que formem uma verdadeira equipa.

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

A última descoberta, é o ponto final em todo o processo de mudança intencional, vital para que se consiga treinar os novos hábitos implementados pelo plano de desenvolvimento. Tudo isto só é possível, desenvolvendo-se relações de confiança, de respeito mútuo, entre o líder e os seus seguidores, criando um clima organizacional positivo, sem dissimulações que desgastem o grupo de trabalho. Isto poderá ser possível através da criação de reuniões, por exemplo, para que os elementos do grupo e o líder, se possam encontrar e discutir abertamente os assuntos de trabalho, obtendo um feedback franco e aberto entre eles, desenvolvendo uma grande confiança mútua, apoiando o líder e melhorando a sua capacidade de liderança. É fulcral cultivar relações pessoais de confiança, gerando ressonância entre o grupo (Proelium, Revista da Academia Militar, 2009).

Os líderes nesta última fase do processo, devem ser mentores e conselheiros, e não opressores, devem levar a que todos os elementos da equipa participem e façam parte dos projectos organizacionais.

A teoria da aprendizagem autodirigida, permite aos novos líderes, criarem competências, desenvolverem a sua IE, para se transformarem em líderes emocionalmente inteligentes, que tragam mais-valia à organização da qual fazem parte. Estes líderes conseguem transformar as pessoas que fazem parte do seu grupo e ao mesmo tempo aperfeiçoar continuamente o seu estilo de liderança, o que se torna muito eficaz para a organização.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Modelo Conceptual

O estudo de caso reflectido na presente dissertação, irá apresentar-se como um plano qualitativo, tendo por base as entrevistas. Conforme Coutinho (2011) a análise de dados em planos qualitativos, apresentam um carácter indutivo da pesquisa empírica em planos de investigação qualitativa, o que leva a diferentes fases de desenvolvimento do projecto de investigação, cf. a seguinte figura:

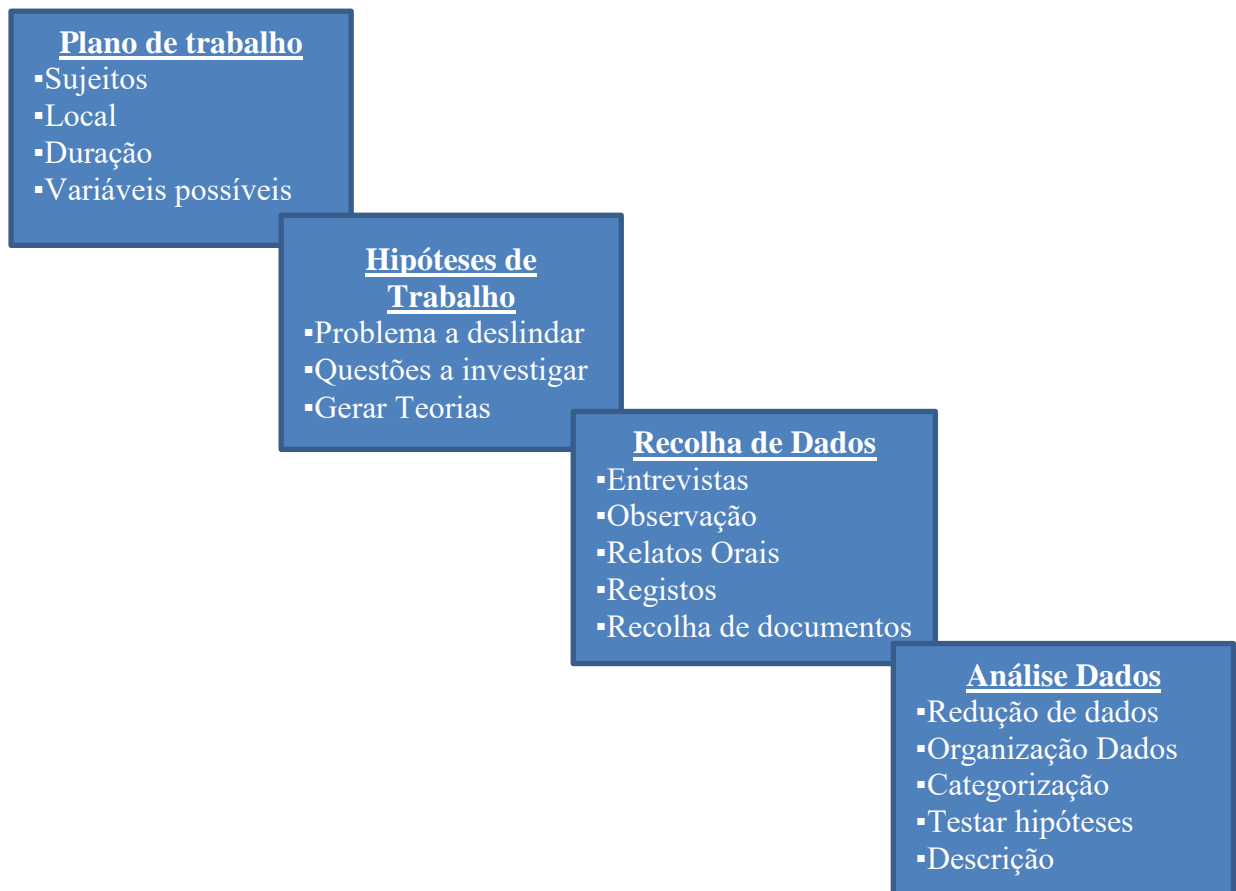


Figura 2 – Desenvolvimento de um plano qualitativo (Fonte: Adaptado de Coutinho, 2011: 191)

“A análise e interpretação de dados nestes planos, torna-se, por isso mesmo, uma tarefa tão crucial quanto a “problemática” e por dois motivos: em primeiro lugar porque os dados podem tomar formas tão diversificadas como relatos ou fotografias, passando por objectos, desenhos, gravações áudio e vídeo, etc., etc.

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

Em segundo lugar, porque, enquanto na investigação quantitativa era fácil distinguir com clareza as duas fases de recolha por um lado e de análise de dados por outro, tal distinção é difícil de conseguir na investigação qualitativa uma vez que ambas as fases se afectam mutuamente e se completam.”... (Coutinho, 2011: 192)

O porquê da escolha do plano qualitativo através de entrevista como instrumento de recolha de dados, e não a escolha do plano quantitativo através de questionário?

A resposta é compreensível, pelo simples facto do presente estudo, se basear em conceitos como liderança, inteligência e emoções, sendo estes factores/variáveis não mensuráveis, delicadas, de grande pormenor pessoal, e de difícil compreensão, podendo levar os inquiridos/objecto de estudo, em caso de um questionário de respostas fechadas, a alguma confusão na explicitação das respostas, podendo com isso alterar os dados de interesse para o estudo em causa.

Tendo por base Albarello, Luc et al.,( 2011:84) “*O desenvolvimento das ciências sociais e o alargamento correlativo dos conhecimentos atraíram a atenção para a complexidade da acção humana. Ultrapassando o estudo dos factos externos, os investigadores foram-se interessando cada vez mais pelo indivíduo, pela sua forma de ver o mundo, pelas suas intenções, pelas suas crenças. Para esta abordagem em profundidade do ser humano, a entrevista tornou-se um instrumento primordial. O que explica em grande parte a sua atracção é a compreensão rica e matizada das situações que este método proporciona.*”

A posição do paradigma qualitativo adopta, do ponto de vista ontológico, uma posição relativista, na qual existem múltiplas realidades sob a forma de construções mental e socialmente localizadas. De uma forma sinóptica, considera-se que o paradigma qualitativo pretende substituir as noções de explicação, previsão e controlo do paradigma quantitativo pelas de compreensão, significado e acção em que se procura ingressar no mundo pessoal dos sujeitos, “[...] *saber como interpretam as diversas situações e que significado têm para eles*” (Latorre et al., 1996:42), tentando “[...] *compreender o mundo complexo do vivido desde o ponto de vista de quem vive*” (Mertens, 1998:11). (citado por, Coutinho, 2011:203)

Conforme Albarello, Luc et al., (2011), escolher o método da entrevista é optar por determinadas condições metodológicas, que neste estudo de caso, serão as seguintes:

► Uma relação verbal entre investigador e entrevistado – por meio de relação directa (frente a frente, ou seja, cara à cara);

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

► Entrevista baseada na utilização de um guia de entrevista para colocar o entrevistado em condições de se exprimir, seguindo o curso do seu pensamento;

► É o entrevistador quem estrutura a entrevista a partir de um objecto de estudo definido;

► Entrevista semidirectiva, tendo por base um nível intermédio, de forma a se conseguir respostas a duas exigências que podem parecer contraditórias, por um lado trata-se de permitirmos que o próprio entrevistado estruture o seu pensamento em torno do objecto definido inicialmente, e daí o aspecto parcialmente «não directivo». Por outro lado, porém, a definição do objecto de estudo elimina do campo de interesse diversas considerações para as quais o entrevistado se deixa naturalmente arrastar, ao sabor do seu pensamento, e exige o aprofundamento de pontos que ele próprio não teria explicitado, e daí, desta vez, o aspecto parcialmente «directivo» das intervenções do entrevistador.

Com base, na perspectiva supra descrita, **a nossa escolha de entrevista semidirectiva no presente estudo de caso**, permite-nos distinguir a mesma das outras três modalidades de entrevista:

Entrevista directiva, realizada com base num questionário, muitas vezes com perguntas fechadas, para as quais se esperam respostas curtas, e poderão originar respostas padronizadas e idênticas entre os entrevistados, dificultando a qualidade do nosso estudo;

O relato de vida, que combina a abordagem biográfica com a temática, o que nos parece menos adequada no presente tipo de estudo de caso;

A entrevista não directiva, exclusivamente articulada em torno de um tema geral que se pretende que o entrevistado explore, o que poderá ser confuso e extenuante no presente caso. (Albarello, Luc et al., 2011)

Concluindo, com base nas opiniões formadas pelos autores estudados, parece-nos o mais acertado, para o estudo em causa, a opção pela entrevista semidirectiva, conforme Quivy e Campenhoudt (2008) permite revelar determinados aspectos do objecto de estudo, em que o investigador não teria naturalmente pensado por si mesmo, e desta forma, complementar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras. Por estes motivos, é fundamental que as entrevistas decorram de forma muito aberta e flexível e que o investigador evite fazer perguntas demasiado numerosas e precisas.

Ainda, conforme os mesmos autores, os métodos muito formais e estruturados, como os inquiridos por questionário, de uma forma geral, não são tão adequados ao trabalho

exploratório, como os que apresentam uma maior flexibilidade de aplicação, como é o caso das entrevistas exploratórias, mais precisamente neste caso, as entrevistas semidirectivas. O motivo é muito simples, as entrevistas exploratórias servem para encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho, e não para verificar hipóteses pré-estabelecidas. Trata-se, portanto, de abrir o espírito, de ouvir, de aprofundar o tema estudado, e não simplesmente de fazer perguntas precisas, apenas de forma a testar a validade dos nossos esquemas, mas sim de descobrir novas maneiras de colocar o problema, podendo esta descoberta de ideias que surgem dos contactos humanos, acrescentar uma maior “riqueza” à investigação em causa.

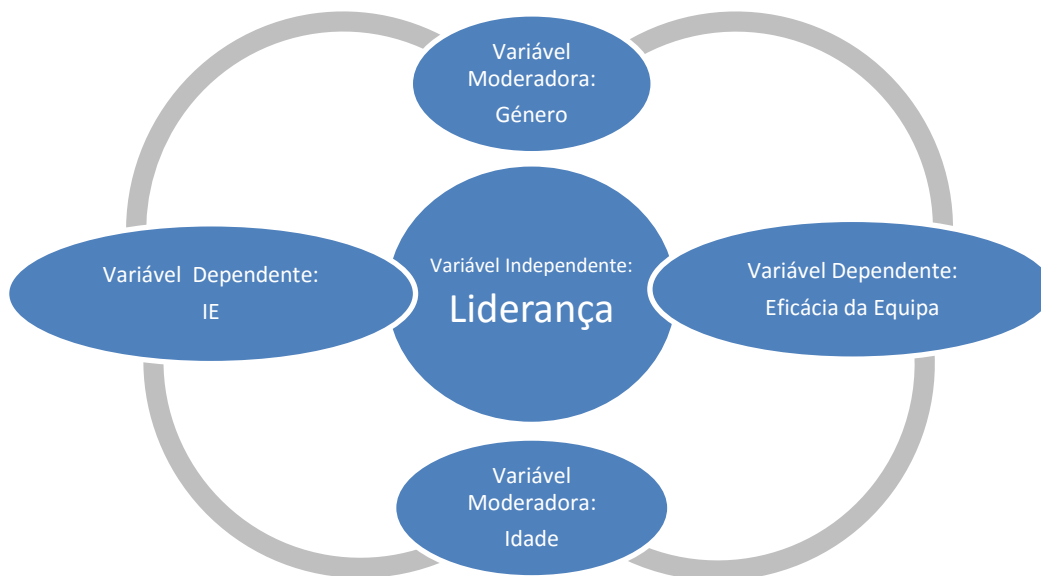


Figura 3 – Modelo Conceptual do Estudo

### 3.2. Hipóteses

Com base no exposto no subcapítulo anterior, percebemos a escolha do estudo exploratório, de cariz qualitativo, devido ao tema de interesse do estudo em causa.

Pretende-se no presente estudo, através da pesquisa exploratória por aplicação de entrevistas semidirectivas à amostra de população em estudo, e após a análise de conteúdo das mesmas, conseguir responder às hipóteses formuladas com base na revisão de literatura feita ao longo desta dissertação e tendo por base os autores estudados.

#### 3.2.1. Tipo de Liderança, IE e Eficácia das Equipas

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

### Tipo de Liderança

Os líderes têm o poder supremo de conduzir as emoções de todos os elementos da sua equipa e dos indivíduos envolvidos no seu contexto organizacional. “Se as emoções das pessoas forem empurradas para o entusiasmo, o desempenho pode melhorar muito, se as pessoas forem encaminhadas para o rancor e para a ansiedade, ficam desorientadas e paralisadas. Isto mostra um outro aspecto importante da liderança primal: os seus efeitos são mais do que meramente assegurar que as tarefas sejam bem executadas. Os seguidores procuram sempre no líder uma relação de apoio emocional – procuram empatia. Para o bem e para o mal, toda a liderança inclui esta dimensão primal.” (Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007: 25).

Um líder é importante na gestão e motivação da sua equipa de trabalho, se esse líder não for emocionalmente inteligente, gerindo as suas próprias emoções, e conseguindo ter autoconsciência das emoções do seu grupo e geri-las eficazmente, isso levará a sua equipa à ruína, e prejudicará gravemente a organização a que pertence. (Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007)

Conforme Miguel, Rocha e Röhrich (2014: 67-69), a IE é uma componente crítica da liderança eficaz, em especial quando os líderes lidam com equipas. Líderes emocionalmente inteligentes constituem um benefício para as equipas, de duas formas:

“ - *Motivam os membros da equipa para trabalharem com objectivos colectivos partilhados;*

- *Possuem uma influência transformacional sobre os elementos da equipa”.*

*Desta forma, os líderes desafiam os membros da equipa para aumentarem cada vez mais a eficácia e o desempenho da equipa, facilitam a dinâmica das interacções entre os elementos da equipa, constroem confiança interpessoal e inspiram os membros da equipa a implementar a visão articulada”.*

Segundo George (2000) existem quatro aspectos que caracterizam um líder emocionalmente inteligente e que lhe proporcionam a capacidade de motivar e transformar os membros da equipa:

1) Capacidade de avaliar com precisão as emoções dos outros, bem como interpretar eficazmente as próprias emoções. Esta aptidão está relacionada com o enfoque ao nível individual na autoconsciência.

2) O líder deve possuir um conhecimento profundo sobre emoções, isto é, o líder deverá ser capaz de prever reacções emocionais possíveis nos diversos cenários profissionais.

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

3) Envolve o uso da emoção, sempre que os líderes emocionalmente inteligentes prevejam a utilidade do uso da mesma para influenciar o comportamento e cognição dos outros membros da equipa. Uma eficaz regulação emocional tem um efeito positivo no desempenho e nas interações em geral.

4) Gestão das emoções, agrupando os três aspectos anteriores, de forma a serem utilizados com o objectivo último de dirigir os processos de interacção e as respostas emocionais, quer próprias, quer dos outros. É da responsabilidade do líder gerir as emoções no sentido da criação de equipas mais eficazes.

Para uma eficaz gestão de relacionamentos, existem diversos aspectos da IE que são importantes, incluindo a autoconsciência; a auto motivação, a empatia e a gestão de emoções, e são considerados necessários para o estabelecimento de fortes relações emocionais. (Goleman, 2006)

Os líderes devem ser capazes de estabelecer fortes relações emocionais com os membros da equipa e serem capazes de gerir essas relações, quanto maior for a IE de um líder, melhor ele será na gestão de fortes relações usando a emoção e mais capaz será de demonstrar um desempenho eficaz, de forma a trazerem benefícios para as suas equipas, tornando-as mais eficazes e com maior desempenho. (Goleman, 2006)

### IE

A inteligência emocional, enquanto componente das aptidões interpessoais, ajuda a gerir os sentimentos pessoais, bem como as emoções e os humores dos outros. (George, 2000)

A IE difere da personalidade, na medida em que abarca um conjunto multifário de aptidões que esclarecem como as pessoas reconhecem e gerem emoções. Por esse motivo, a IE manipula a interacção social e o desenvolvimento de relações, para além daquilo que o conceito tradicional de personalidade é capaz.

A IE coopera na energização da personalidade, permitindo-lhe mostrar os seus efeitos. Autores como Hogan & Shelton (1998, citado por Miguel, Rocha e Röhrich, 2014), apresentaram estudos, que demonstraram que os resultados do trabalho são beneficentemente influenciados pela personalidade e pelas aptidões sociais. Desta forma, conclui-se que a IE exerce um efeito moderador em determinados traços da personalidade do líder da equipa e melhora as interações dos membros da equipa.

### Eficácia das Equipas

Os membros da equipa, ou seja, tanto os líderes, que neste caso de estudo são 2 elementos dos entrevistados e os liderados, que neste caso específico de estudo, são 12 trabalhadores entrevistados, contemplam os 14 elementos da população do grupo em estudo “Maxicompra”, dotados de IE. A IE dos membros da equipa, conforme Miguel, Rocha e Röhrich (2014) revê-se muitas vezes na **dinâmica da equipa** através:

- Consciência do papel;
- Membros;
- Personalidade;
- Colectivo;
- Motivação;
- Trabalho em equipa;
- Coesão;
- Confiança interpessoal;

Por sua vez, esta dinâmica irá determinar os **comportamentos da equipa**:

- Construtivo e colaborador;
- Interação com o grupo;
- Tomada de decisões;
- Ociosidade social;
- Motivação;
- Criatividade;
- Desempenho.

Conforme os mesmos autores, a IE do líder, demonstra-se através das suas **características e comportamentos**:

- Eficácia Pessoal;
- Personalidade;
- Controlo Emocional;
- Gestão de conflitos;
- Uso de emoções;
- Carisma;
- Autoridade;

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

- Influência transformacional.

Concluindo, todos estes elementos levam à **eficácia da equipa**.

Em suma, conforme os autores Goleman (2006) e Miguel, Rocha e Röhrich (2014), as aptidões básicas da pessoa emocionalmente inteligente leva ao conceito de:

**Equipa → Dinâmica de Equipa → Comportamentos da Equipa → Eficácia da Equipa;**

As aptidões básicas do líder como pessoa emocionalmente inteligente leva ao conceito de:

**IE do Líder → Características e comportamentos do Líder → Líder → Eficácia da Equipa.**

Resumindo, a eficácia das equipas de trabalho, com base nos vários autores, está fortemente relacionada com a inteligência emocional dos líderes e dos seus liderados.

*“Uma equipa de projecto é uma comunidade restrita no respeitante à regulação emocional. Muitos factores – como a composição e os objectivos da equipa - podem afectar o estabelecimento de normas de funcionamento. Dois autores reputados<sup>6</sup> identificaram como determinantes para o estabelecimento de normas de interacção para equipa, o objectivo da equipa, os requisitos da tarefa a executar e as características dos elementos da equipa.[...] a composição da equipa afecta a sua estrutura social, ao desenvolver e institucionalizar as funções dos seus membros e os sistemas organizacionais de suporte. É esta estrutura social que determina o modelo para as acções dos membros da equipa, e este modelo serve para moldar essas acções, ao invés de as impor, através do estabelecimento de um conjunto de normas.” (Miguel, Rocha e Röhrich, 2014:72-73)*

Com base nos mesmos autores, conclui-se que os membros da equipa emocionalmente inteligentes são menos propensos a transgredirem as normas estabelecidas.

Os indivíduos emocionalmente inteligentes, quer sejam eles liderados ou líderes, possuem a capacidade de interpretar o feedback fornecido, de forma a avaliarem se as suas expressões emocionais devem prosseguir, ou se devem ser dissolvidas. Desta forma, os elementos da equipa reforçam as normas estabelecidas por eles e facilitam a aprendizagem das mesmas pelos elementos mais novos.

---

<sup>6</sup> Lembke & Wilson (1998), citado por Miguel, Rocha e Röhrich (2014)

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

À semelhança dos líderes, os elementos da equipa emocionalmente inteligentes estabelecem relações fortes e um consistente sistema de suporte interno. A gestão das emoções, que é uma das componentes da IE, ao mesmo tempo também é um dos constituintes das equipas coesas e eficazes. (Miguel, Rocha e Röhrich, 2014)

Resumindo, a eficácia das equipas baseia-se, conforme os autores até aqui estudados, e depende muito do tipo de liderança aplicada à gestão da equipa de trabalho, e das características dos elementos da equipa, se o líder for dotado de IE assim como os elementos da equipa, isso vai levar a comportamentos “emocionalmente inteligentes” de confiança, de respeito e preocupação mútua, com vista a um objectivo comum e partilhado, elevando à eficácia da equipa.

De acordo com o exposto, e existindo uma conjugação forte entre os temas emergentes no presente subcapítulo (3.2.1.) “Tipo de Liderança, IE e Eficácia das Equipas”, surgem as seguintes hipóteses formuladas, com base nos temas investigados na presente dissertação:

- ▶ **H1: O tipo de liderança influencia a inteligência emocional dos trabalhadores;**
  
- ▶ **H2: A IE dos trabalhadores influencia a eficácia da equipa;**
  
- ▶ **H3: A idade influencia as relações consideradas entre o tipo de liderança e a Inteligência Emocional dos trabalhadores (como variável moderadora); e**
  
- ▶ **H4: O género influencia as relações consideradas entre o tipo de liderança e a Inteligência Emocional dos trabalhadores (como variável moderadora).**

### 3.3. Método de Recolha de Dados, Definição da população e amostra

Conforme referido no primeiro capítulo da presente dissertação, a presente investigação baseia-se num estudo de caso, de carácter qualitativo, tendo por base 14 entrevistas exploratórias, numa perspectiva semidirectiva, escolha esta já fundamentada no subcapítulo 3.1., estudo esse aplicado a uma amostra de 14 elementos de uma população de 21 elementos, da empresa “Alpisuper, Supermercado, Lda”, empresa essa que constitui o grupo “Maxicompra”.

A amostra entrevistada da população em estudo, representa trabalhadores da área do retalho alimentar em supermercado, em que as principais funções são o atendimento de clientes e fornecedores, encomenda de produtos, reposição de stocks perecíveis e não perecíveis, inventários, higienização e limpeza do seu posto de trabalho e utensílios utilizados, realização de caixa, entre outras funções, pois os mesmos possuem a categoria profissional de “Operadores de Supermercado” e a sua CCT constitui esta categoria como polivalente, ou seja, o operador de supermercado tem de se sujeitar a qualquer tipo de função dentro do supermercado.

No caso dos líderes, a principal função será a de avaliar e corrigir o trabalho dos elementos da sua equipa, e claro como é óbvio motivar a equipa e liderá-la para que a mesma seja eficaz.

Dos 14 elementos entrevistados, 2 elementos são os líderes, sendo um da equipa A e outro da equipa B, e os restantes 12 elementos são os liderados, 6 de cada equipa, e estão identificados, como exemplo: E1A – Líder (líder entrevistado da equipa A); E3A (liderado entrevistado da equipa A); E2B – Líder (líder entrevistado da equipa B); E9B (liderado entrevistado da equipa B).

Foram realizados então dois tipos de entrevista:

- Entrevista 1 – Aos dois líderes, um da equipa A e outro da Equipa B;
- Entrevista 2 – Aos liderados das Equipas A e B.

A tabela infra, representa a amostra da população estudada de 14 elementos, já supra mencionada.

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

<b>Variáveis de Caracterização Social Entrevistados</b>	<b>Idade</b>	<b>Género</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Habilitações Literárias</b>
E1A-Líder	41	Feminino	Divorciada	9.º ano
E2B-Líder	30	Feminino	Solteira	11.º ano
E3A	30	Feminino	Solteira	12.º ano
E4A	24	Masculino	Solteira	9.º ano
E5A	41	Feminino	Casada	7.º ano
E6A	35	Masculino	Solteiro	12.º ano
E7A	40	Feminino	Divorciada	9.º ano
E8A	26	Feminino	Solteira	11.º ano
E9B	23	Masculino	Solteiro	9.º ano
E10B	28	Masculino	Divorciado	12.º ano
E11B	33	Feminino	Casada	9.º ano
E12B	39	Feminino	Solteira	11.º ano
E13B	56	Feminino	Casada	9.º ano
E14B	30	Feminino	Casada	12.º ano

Tabela 1 – Caracterização da amostra

Conforme a tabela acima, na presente amostra da população em estudo do grupo de retalho alimentar “Maxicompra”, temos 10 entrevistados do género feminino e 4 entrevistados do género masculino, ambas as líderes são do género feminino, a da equipa A de 41 anos de idade e a da equipa B de 30 anos de idade.

Temos 7 entrevistados entre a classe de idades [21-30]; 4 entrevistados entre a classe de idades [31-40]; 2 entrevistados entre a classe de idades [41-50] anos e 1 entrevistado entre a classe de idades [51-60].

### 4. Análise dos Dados Obtidos e Discussão

Tendo por base as 14 entrevistas semidirectivas realizadas neste estudo de caso, e a análise do conteúdo retirado dos dois tipos de entrevista (entrevista n.º 1 aos líderes, e entrevista n.º 2, liderados da equipa A e liderados da equipa B), através das 10 respostas atribuídas por cada uma das líderes à entrevista n.º 1 e das 11 respostas atribuídas por cada um dos seis liderados de cada uma das equipas, à entrevista n.º 2.

Com base na análise de conteúdo acima referida no presente capítulo, e nos temas abordados pelos autores mencionados no subcapítulo 3.2. Hipóteses e 3.2.1. das variáveis em estudo (Liderança, IE e Eficácia das equipas), iremos aplicar a análise de conteúdo das respostas às questões propostas nas entrevistas para cada uma das variáveis.

#### **Variável Independente – Liderança**

Na entrevista n.º 1 realizada à líder da equipa A, a mesma apresenta-se como uma líder conselheira e relacional; a líder da equipa B considera-se uma líder dirigista, relacional e democrática, apesar de lhe faltar um pouco de autocontrolo das suas emoções, isto mencionado pela mesma.

Os liderados da equipa A, após terem tomado conhecimento dos tipos de liderança existentes no presente estudo, apresentaram-se um pouco divididos nas suas respostas: 1 – Democrático; 1 – Democrático/Relacional; 1 – Pressionador; 2- Pressionador /Relacional; 1- Relacional. Após esta análise podemos definir que a maioria dos liderados considera a sua líder com o estilo de liderança Pressionador/Relacional e também um pouco democrático, o que se pode concluir que a líder da equipa A, consegue aplicar vários tipos de liderança, que têm por base a IE, isto conforme os autores estudados ao longo da presente dissertação. Retira-se também a ilação de que a líder da equipa A, percebe-se como conselheira e relacional, e a nível do estilo relacional os liderados concordam com ela, como estilo conselheiro nenhum lhe atribuiu tal dimensão.

Os liderados da equipa B, após terem tomado conhecimento dos tipos de liderança existentes no presente estudo, também demonstraram opiniões diversificadas sob o tipo de liderança da sua líder: 3 – Relacional; 1 – Democrática; 1 – Relacional/Dirigista; 1 – Conselheiro/Relacional/Democrático, pelo que se conclui que a maioria avalia a sua líder como relacional (*Líder que cria harmonia melhorando o relacionamento entre as pessoas;*

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

*cria um clima de trabalho positivo, ajuda a resolver e sarar conflitos num grupo, dá motivação em períodos difíceis, ajuda a melhorar o relacionamento entre as pessoas)* cf. (Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007: 76 e 77).

A líder da equipa B considera-se uma líder do tipo dirigista, relacional e democrática, apesar de admitir que lhe falta autocontrolo emocional em diversas situações.

Conforme Proelium (Revista da Academia Militar, 2009) concluímos então, que o importante não é o estilo de liderança a aplicar, mas sim os estilos de liderança a serem aplicados, pois não existe um único estilo correto, é uma combinação entre diversos estilos que leva ao sucesso de uma organização.

Resumindo, poderá concluir-se que ambas as líderes aplicam mais que um tipo de liderança, dependendo certamente das situações perante as quais se deparam, mas nenhuma delas possui autocontrolo emocional, ou seja, gestão das suas emoções, em todas as situações, o que demonstra conforme o Quadro 1 - Os Domínios da IE (Fonte: Adaptado de Boyatzis & Mckee, 2006: 28), que o autocontrolo emocional é uma das características mais importantes de liderar com IE, logo existe uma lacuna a esse nível, para as duas líderes, o que poderá comprovar-se após a completa análise de conteúdo das entrevistas, se esse tipo de líderes afecta ou não a IE das equipas.

### **Variável dependente – IE**

O autor Goleman (2006, p. 54) define a IE como: “... a capacidade de a pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjogue a faculdade de pensar; de sentir empatia e de ter esperança.”

Para Goleman (2006) a IE poderá explicar muitos factores que nos fazem por vezes ficar a pensar neles. Por exemplo, por que motivo um aluno com um QI elevado, obteve menos sucesso no seu futuro profissional do que um colega seu, com um QI mais baixo. A resposta está exactamente na IE – ser inteligente sobre as emoções, controlando inteligentemente as suas próprias emoções e conseguindo coordenar as emoções dos que lhe estão próximos, de forma a atingirem o sucesso pretendido; na vida profissional todos estamos inseridos num contexto organizacional, em que temos que lidar diariamente com pessoas, sejam estas, colegas, fornecedores, clientes, chefes, entre outros, e para isto temos que utilizar a nossa IE, de forma a obtermos o êxito.

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

No presente estudo de dissertação, a IE apresenta-se como uma variável que irá depender, ou seja, será influenciada pelo tipo de liderança.

As perguntas números: 6, 7, 8 e 9 da entrevista n.º 1 aplicada a cada uma das líderes, da equipa A e B, através da análise de conteúdo das mesmas, irá indicar as características da IE das líderes.

As perguntas números: 6, 7 e 9 da entrevista n.º 2, aplicada aos 12 liderados, 6 de cada equipa, após a análise de conteúdo das respostas às questões indicadas, irão indicar os aspectos da IE dos liderados.

Ambas as líderes, respondem à questão n.º 6, como sendo “Muito emotivas”, o que significa que ambas lidam diariamente com muitas emoções, à questão n.º 7, respondem que têm muita dificuldade em gerir ou controlar as suas emoções no imediato acabando por vezes, como também avaliámos pela resposta dos outros entrevistados, por ter acções repentinas com os seus liderados ainda de cabeça “quente”, ou seja, como se costuma dizer na gíria popular “com as emoções à flor da pele”, sem autocontrolo.

A questão n.º 8, demonstra que ambas, pensam ter características de IE na sua liderança, aplicando alguns tipos de liderança com IE, conforme comprovámos na análise anterior da variável independente Liderança.

Relativamente à questão n.º 9, as líderes respondem de forma muito idêntica, ambas conseguem aceitar a crítica se concordarem com ela, mas ficam sempre tristes, o que pode demonstrar falta de autoconsciência (falta de poder de auto-avaliação de forma a conhecer os seus pontos fortes e fracos), falta de consciência social (identificar tendências, reconhecer e atender as necessidades dos subordinados, fornecedores e clientes).

Ainda em relação à questão n.º 9, a líder A, responde que no caso de desobediência a uma ordem, apesar de ficar irritada com a situação, não desiste e é persuasiva até o liderado acabar por cumprir correctamente a sua ordem. A líder B, no caso de desobediência, fica triste e desmotivada, e chega mesmo a pensar “o que é que estou aqui a fazer”, após a análise de conteúdo da sua resposta, parece-nos menos persuasiva e mais facilmente desistente que a líder da equipa A, o que poderemos concluir com base no quadro da página 26 (Quadro 1 - Os Domínios da IE; Fonte: Adaptado de Boyatzis & Mckee, 2006: 28), que a líder A possui maior influência (técnicas para a persuasão; catalisar mudanças), maior apetência para o trabalho em equipa (incentivar a cooperação e orientação em equipa), o que significa com base nos autores estudados, que a estes níveis a líder da equipa A possui maior capacidade, ou maior desenvolvimento de IE.

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

Em relação ao estudo da variável dependente – IE, nos liderados da equipa A, e tendo por base a análise de conteúdo das respostas dadas às questões: 6, 7 e 9, temos:

- 2 liderados muito emotivos; 2 liderados emotivos; 2 liderados pouco emotivos, sendo estes do género masculino;

- 3 liderados conseguem gerir as emoções (2 género masculino + 1 género feminino); 1 habitualmente consegue gerir; 2 liderados que não conseguem gerir as suas emoções;

- Em relação à questão n.º 9, as respostas entre os liderados diferem, conforme se apresenta:

▪ Na presença da líder, sentem: 1 – Respeito/Consideração/amizade; 1 – Observado e normal; 1 – Dificuldade em trabalhar com a líder; 1 – Normal; 1 – À vontade; 1 – Pressionada.

▪ Perante uma ordem da líder, apenas um liderado respondeu: “bem”, quer concorde com a ordem ou não; os restantes 5 liderados entrevistados tiveram a mesma opinião, em que a sua resposta depende muito do tipo de ordem, se concordarem com a mesma e a acharem justa, sentem-se normais e bem; se acharem a ordem injusta, apresentam também respostas diversas: 1 – Triste; 1 – Frustrado; 1 – Pressionada e desmotivada; 1 – Stressada; 1 – Por vezes contrariada;

O mesmo estudo da variável dependente – IE, realizada aos liderados da equipa B, e tendo por base a análise de conteúdo das respostas dadas às questões: 6, 7 e 9, temos:

- 2 liderados muito emotivos, sendo estes do género feminino, e 4 liderados emotivos (2 género masculino + 2 género feminino);

- 3 liderados conseguem **habitualmente** gerir; e 3 liderados não conseguem gerir as emoções (2 género masculino + 1 género feminino);

- Em relação à questão n.º 9, as respostas entre os liderados da equipa B, também diferem como aconteceu na equipa A, conforme se apresenta:

▪ Na presença da líder, sentem: 1 – Normal; 2 – Respeito; 1 – Ajuda; 1 – Não sente nada; 1 – Normal e com confiança.

▪ Perante uma ordem da líder, existem 3 liderados que se sentem normal e bem perante uma ordem dada pela líder, sem sequer questionarem a ordem; os restantes 3 liderados diferem a sua resposta dependendo se acham a ordem justa ou injusta, respondendo: 1 – “se não concordar com a ordem entro em conflito”; 1 – se for justa sente-se bem, se for injusta sente-se frustrado e exprime a sua opinião; 1 – se for justa sente-se normal, se for injusta sente-se chateada.

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

Podemos concluir, tendo por base a análise de conteúdo das entrevistas, que a equipa A possui igualmente à equipa B, 2 liderados muito emotivos; mas possui apenas 2 emotivos contra 4 emotivos da equipa B e 2 pouco emotivos, logo estes últimos poderão mostrar alguma vantagem no controlo das suas emoções, pois são menos emotivos.

Em relação à gestão das emoções, a equipa A apresenta 3 elementos que conseguem gerir as emoções, mais 1 que habitualmente consegue gerir e 2 que não conseguem gerir. A equipa B, não possui nenhum elemento que consiga gerir sempre as suas emoções, possui 3 elementos que habitualmente conseguem gerir e 3 elementos que não conseguem gerir as emoções.

Conclui-se então, que os liderados da equipa A possuem a IE mais desenvolvida que os da equipa B.

Ao nível de sentimentos que percebem junto da sua líder, todos os elementos da equipa B se sentem normais, com confiança, ajuda e respeito, não existindo nenhum elemento que se sinta mal ou pressionado; ao contrário dos elementos da equipa A, que tirando um elemento que sente respeito, consideração e amizade, os restantes sentem-se normais, e existem mesmo 2 elementos que se sentem pressionados e 1 tem mesmo dificuldade em trabalhar com a líder.

Relativamente às ordens dadas pelas líderes, na equipa A todos apresentam duas ideias, se acharem a ordem justa e concordarem com ela sentem-se bem e normais, caso contrário, se acharem a ordem injusta e não concordarem com a mesma, sentem-se tristes, frustrados, pressionados e desmotivados, stressados e contrariados. Na equipa B, 3 liderados sentem-se bem e normais, não pondo sequer em causa se acham a ordem justa ou injusta, partindo do pressuposto, de que com base no que têm vivido no ambiente de trabalho, acham as ordens habitualmente dadas pela sua líder justas, depois há 3 elementos que também diferem a sua resposta consoante achem a ordem justa ou injusta, se acharem a ordem justa sentem-se bem e normais, se acharem injusta e não concordarem sentem-se frustrados e chateados, havendo mesmo 2 elementos que exprimem a sua opinião, e um deles diz mesmo que entra em conflito com a líder. Após uma análise de conteúdo mais aprofundada das entrevistas, poderá concluir-se que os liderados da equipa B têm mais à vontade com a sua líder e daí exprimem a sua opinião, mesmo em caso de discórdia, ao contrário da equipa A, que se verifica que apesar de muitas vezes não concordarem com as ordens da líder, não conseguem transmitir verbalmente o desagrado.

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

Poderá retirar-se a ilação, após esta exposição da variável dependente - IE, que como se concluiu que a equipa A possui mais elementos com a IE mais desenvolvida que alguns elementos da equipa B, que o mesmo poderá estar na origem de uma maior entreaajuda entre os seus elementos, em vez de ser apenas o factor “Liderança” a causar esse efeito, embora a líder da equipa A, também apresentar, conforme concluímos anteriormente, um maior desenvolvimento de IE que a líder da equipa B.

### **Variável dependente – Eficácia das Equipas**

Conforme exposto no subcapítulo 3.2.1., a IE dos membros da equipa, conforme Miguel, Rocha e Röhrich (2014) revê-se muitas vezes na dinâmica da equipa através:

- Consciência do papel;
- Membros;
- Personalidade;
- Colectivo;
- Motivação;
- Trabalho em equipa;
- Coesão;
- Confiança interpessoal;

Por sua vez, esta dinâmica irá determinar os comportamentos da equipa:

- Construtivo e colaborador;
- Interacção com o grupo;
- Tomada de decisões;
- Ociosidade social;
- Motivação;
- Criatividade;
- Desempenho.

Conforme os mesmos autores, a IE do líder, demonstra-se através das suas características e comportamentos:

- Eficácia Pessoal;
- Personalidade;
- Controlo Emocional;
- Gestão de conflitos;

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

- Uso de emoções;
- Carisma;
- Autoridade;
- Influência transformacional.

Concluindo, todos estes elementos levam à eficácia da equipa.

Tendo por base as características de IE patenteadas por estes autores, quando presente e desenvolvida pelos elementos da equipa, isso leva a uma dinâmica de equipa, que por sua vez condiciona os comportamentos dos elementos da equipa, e que leva à eficácia da equipa. Também a IE do líder, demonstrada através das suas características e comportamentos, leva ou não à eficácia da equipa.

Apesar de todas as respostas dadas, estarem de certa forma relacionadas com as variáveis em estudo, e sendo útil a sua avaliação no global, iremos considerar mais profundamente, para a variável dependente – Eficácia das Equipas, as respostas à questão n.º 10 da entrevista n.º 1, realizada às líderes, e as respostas n.º 10 e 11 da entrevista n.º 2, realizada aos liderados, fazendo a junção final de todas as respostas dadas às questões das duas entrevistas aquando a descrição da análise de conteúdo na verificação das Hipóteses em estudo.

Com base na análise de conteúdo das respostas à questão n.º 10, da entrevista n.º 1, explanamos o seguinte:

- A líder da equipa A, avalia a sua equipa como eficaz e produtiva, pois como não desiste no caso de uma ordem não ser cumprida e é incisiva nas decisões, “obriga” todos a ajudarem-se mutuamente;

- A líder da equipa B, no geral avalia a sua equipa como “boa”, mas indica que poderiam ser mais eficazes e produtivos, pois conta apenas com alguns elementos, acabando por desistir de outros devido ao “cansaço” de dizer sempre a mesma coisa e esses elementos mais “complicados” não quererem saber nem se interessassem pelo trabalho da equipa.

● A análise de conteúdo das respostas atribuídas pelos liderados da equipa A, às questões n.º 10 e 11, aclara o seguinte:

- Em relação à questão n.º 10, as respostas demonstram na sua maioria que a equipa é unida, que existe entreajuda entre os seus elementos, e trabalham em equipa avaliando a mesma como “boa”. Existe apenas um elemento que acha que ainda falta alguma entreajuda entre os elementos da equipa, e dois elementos que consideram que por vezes há mau

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

ambiente por causa das “intrigas” feitas pelos colegas, com o “diz que disse”, quer isto dizer, com conversas paralelas que existem entre os elementos da equipa.

- A questão n.º 11, demonstra que existem 4 elementos que referem a sua líder como stressada, e que apesar de acharem a equipa eficaz, pensam que eles próprios se não se sentissem tão pressionados devido ao stress da líder, acabariam por dar mais à equipa e que a mesma ainda poderia ser mais eficaz e produtiva, ou seja, consideram o stress da líder como um aspecto negativo sobre a eficácia da equipa.

Existem 2 elementos que consideram positivo o estilo pressionador e relacional da líder, e que acham que é graças a esses estilos e à sua personalidade de ser persistente nos seus objectivos, que a mesma consegue que os elementos da sua equipa alcancem os objectivos e consigam a eficácia da equipa.

- A análise de conteúdo das respostas atribuídas pelos liderados da equipa B às questões n.º 10 e 11, aclara o seguinte:

- As respostas atribuídas pelos entrevistados, indicam muita coerência na questão n.º 10, pois 5 dos seus entrevistados afirmam que não existe entreajuda entre os elementos da equipa e que uns trabalham mais que outros, havendo mesmo um elemento que vai mais longe e diz “*Por vezes acho que não somos uma equipa...*”, apenas um elemento acha que a equipa é boa e não levanta qualquer dúvida em relação à sua resposta.

- Em relação à questão n.º 11, os liderados apresentam respostas mais diferenciadas, 3 dos entrevistados indica que a líder deveria impor-se mais e ser mais autoritária no cumprimento das regras e exigir de todos os elementos que trabalhassem por igual e todos fossem produtivos, pois acham que uns elementos trabalham para os outros e para além de se sentirem injustiçados e desmotivados, também partilham da opinião que a equipa é menos eficaz por esse motivo. 2 dos liderados consideram que a liderança exercida pela líder leva à eficácia da equipa, atribuem o problema de uma menor eficácia da equipa, às pessoas da equipa que devido à sua personalidade e falta de interesse revelam falta de apoio e ajuda aos outros elementos da equipa, excluindo então a líder de qualquer tipo de responsabilidade nesse sentido. Há 1 liderado que considera a equipa eficaz, e que indica que a líder ajuda a equipa a ser eficaz.

Podemos concluir, com base nos autores estudados e nas respostas atribuídas pela maioria dos entrevistados, relativamente às duas equipas, que o tipo de liderança influencia a

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

IE dos trabalhadores, pois se a líder é stressada e aplica em demasia o estilo pressionador, os elementos da equipa acabam por se sentir stressados, pressionados e desmotivados, levando este efeito sobre a IE a uma maior tendência para a ineficácia da equipa.

Resumindo, e após a análise de conteúdo das 14 respostas às questões colocadas nas entrevistas, pode-se concluir que a IE dos elementos da equipa A, inclusive a sua líder, parece-nos mais desenvolvida, também os estilos de liderança da equipa A, parecem mais bem aplicados, apesar de não se sentirem tão à vontade com a sua líder como os da equipa B, ao nível da equipa apresentam-se mais eficazes. Exibindo-se isso na entreajuda apresentada entre todos os elementos da equipa A, levando isso a um maior contentamento entre os seus elementos, com menos sentido de revolta e desmotivação do que relativamente aos elementos da equipa B, que se encontram no geral muito desmotivados com o mau ambiente criado por alguns elementos na equipa, devido ao facto de uns trabalharem mais que outros e por falta do sentimento de entreajuda entre eles.

Concluindo, a equipa A demonstra-se mais eficaz do que a equipa B, isto tendo por base a análise de conteúdo das entrevistas realizadas.

### **Hipóteses**

Tendo por base a análise de conteúdo de cada uma das variáveis em estudo, passaremos à aceitação ou rejeição das hipóteses em estudo:

#### **H1: O tipo de liderança influencia a inteligência emocional dos trabalhadores;**

Com base no descrito na variável independente “Liderança” e na variável dependente (IE), conclui-se que ambas as líderes, apesar de ainda lhes faltar um elevado autocontrolo das suas emoções, apresentam características de IE e demonstram aplicar alguns estilos de liderança com IE, ao que nos parece mais desenvolvida na líder da equipa A, e demonstra a IE mais desenvolvida nos elementos da sua equipa, pelo que se aceita a H1, concluindo que o tipo de liderança influencia a IE dos trabalhadores;

**H2: A IE dos trabalhadores influencia a eficácia da equipa;**

Baseando-nos na análise de conteúdo das variáveis dependentes: IE e Eficácia da equipa, podemos afirmar que a IE por sua vez, influenciada pelo tipo de liderança, irá influenciar a eficácia da equipa, pois suportamos esta afirmação pelo facto de os elementos da equipa A, em que a sua líder apresenta maiores apetências de IE, também possuem mais características de IE e sentem maior afinidade entre si e se apoiam mais, existindo mais entreajuda entre os seus elementos do que os da equipa B, revelando-se isso, na opinião dos entrevistados, na eficácia da equipa, pelo que se aceita H2.

**H3: A idade influencia as relações consideradas entre o tipo de liderança e a Inteligência Emocional dos trabalhadores (como variável moderadora);**

Rejeita-se a hipótese H3, concluindo que a idade não influencia as relações consideradas entre o tipo de liderança e a IE dos trabalhadores, tendo como suporte o facto de existirem elementos de classes etárias diferentes, que apesar de expostos ao mesmo tipo de liderança, apresentam características de IE de forma idêntica, e existem também elementos de classes etárias iguais ou idênticas, que também estão expostos ao mesmo tipo de liderança e apresentam características de IE diferentes.

**H4: O género influencia as relações consideradas entre o tipo de liderança e a Inteligência Emocional dos trabalhadores (como variável moderadora).**

Rejeita-se a hipótese H4, tendo por base os 14 entrevistados, verificando-se que ambos os géneros estudados e expostos ao mesmo tipo de liderança, são semelhantes na base da IE, existem elementos de ambas as equipas quer de um género quer de outro que apresentam características de IE muito idênticas, concluindo então que o género não influencia as relações consideradas entre o tipo de liderança e a IE dos trabalhadores.

## 5. CONCLUSÕES

Neste último capítulo, serão apresentadas, as conclusões finais do presente estudo, o seu contributo para o ramo da gestão, em especial no sector a retalho em supermercado, as limitações encontradas ao longo desta dissertação e sugestões para futuras investigações realizadas nesta área de estudo, de forma a aprofundarem ainda mais o tema em questão.

A presente dissertação, pretende estudar, aprofundar e retirar conclusões concretas, relativamente à influência do papel da liderança sobre a inteligência emocional dos trabalhadores, e por sua vez, perceber se realmente existe influência da liderança sobre a IE dos trabalhadores e se a IE dos elementos da equipa afecta ou não a eficácia da equipa.

A pesquisa bibliográfica realizada ao longo do presente estudo, permitiu-nos apresentar e discutir os resultados da análise de conteúdo extraída das entrevistas realizadas, perspectivando uma realidade organizacional.

Citemos então a discussão e implicações para a teoria, as implicações para a gestão e as limitações para futuras investigações.

### 5.1. Discussão e Implicações para a Teoria

Esta dissertação tinha como finalidade perceber o papel da liderança sobre a IE dos trabalhadores no sector de retalho alimentar e se isso afectaria a eficácia das equipas de trabalho.

Os resultados obtidos no presente estudo, permitiram chegar a determinadas ilações, tendo por base o suporte teórico apresentado na presente dissertação. Consideraram-se então em análise quatro hipóteses:

H1: O tipo de liderança influencia a inteligência emocional dos trabalhadores;

H2: A IE dos trabalhadores influencia a eficácia da equipa;

H3: A idade influencia as relações consideradas entre o tipo de liderança e a Inteligência Emocional dos trabalhadores (como variável moderadora); e

H4: O género influencia as relações consideradas entre o tipo de liderança e a Inteligência Emocional dos trabalhadores (como variável moderadora).

Relativamente há Hipótese H1, considera-se a mesma como verdadeira, tendo por base os diversos autores estudados e a análise de conteúdo das respostas atribuídas às

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

entrevistas, referindo-se que o tipo de liderança é ligeiramente diferente entre a equipa A e a equipa B, sendo também superficialmente desigual o desenvolvimento da IE dos elementos da equipa A e os da equipa B, concluindo-se então que o tipo de liderança afecta a IE dos trabalhadores.

Em relação há Hipótese H2, a mesma também se apresenta como verdadeira, pois os elementos da equipa A, no geral, apresentam-se mais unidos e demonstram mais entajuda entre todos, apesar de alguns elementos se sentirem pressionados e stressados devido à forma de actuar da líder, os mesmos reconhecem a sua equipa como eficaz e unida, ao contrário da maior parte dos elementos da equipa B, que apesar de apontarem a sua líder como uma “boa” líder, consideram que a mesma deveria ser mais persistente e autoritária com os elementos que menos trabalham, e apresentam a sua equipa com uma eficácia inferior, existindo mesmo um elemento que considera que não existe uma equipa de trabalho. Metade dos elementos da equipa B, sentem-se mesmo injustiçados e desmotivados, sentimentos esses provocados pela falta de autoritarismo da líder e pelo comportamento de alguns elementos da equipa, no geral os elementos da equipa B apontam alguns colegas como sendo o maior problema da equipa ser menos produtiva e eficaz, e não o tipo de liderança em causa.

Resumindo, a IE dos trabalhadores influencia a eficácia da equipa, pois isso demonstra-se no aspecto de que os elementos da equipa A, apresentam mais aptidões de IE e isso revela-se na eficácia da sua equipa, conforme os autores Goleman (2006) e Miguel, Rocha e Röhrich (2014), as aptidões básicas da pessoa emocionalmente inteligente leva ao conceito de:

Equipa ➡ Dinâmica de Equipa ➡ Comportamentos da Equipa ➡ Eficácia da Equipa.

No caso da Hipótese H3, a mesma apresenta-se como falsa, visto ter sido rejeitada, devido ao facto de não se conseguir comprovar, entre a análise de conteúdo retirada das respostas dos entrevistados, que a idade, como variável moderadora, tenha qualquer influência sobre a relação entre a liderança e a IE dos trabalhadores.

A Hipótese H4, também se apresenta como falsa, sendo rejeitada, pois tal como na hipótese anterior (H3), não se consegue comprovar que o género, como variável moderadora, tenha qualquer tipo de influência nas relações consideradas entre o tipo de liderança e a IE dos trabalhadores.

Concluindo, parece-nos pertinente recomendar, neste caso específico de estudo, após a análise dos dados obtidos através da análise de conteúdo, pelo método qualitativo, das

entrevistas realizadas, como recurso, para uma liderança eficaz, uma formação, tanto no caso da líder da equipa A, como na líder da equipa B, pois apesar de ambas demonstrarem competências de IE, as mesmas deverão ser desenvolvidas, pois ainda apresentam muitas deficiências a esse nível, tendo por base os autores estudados, a formação às líderes deverá ter em conta certos aspectos, como por exemplo: “Como falar, lidar e incentivar os seus colaboradores”; “Aprender a ser Líder com IE”; “Técnicas de Liderança Transformacional”; entre tantas outras, de forma a tentar colmatar as falhas encontradas e evitar a influência negativa sobre os liderados, que tão prejudicial é para as organizações do Século XXI. Conforme Boyatzis e Mckee (2006), é possível ao líder que se torne dissonante, voltar a ganhar ressonância através da “Teoria da Aprendizagem Autodirigida de Boyatzis”, apresentada no subcapítulo 2.2.6. (Aprender a ser líder com IE).

### 5.2. Implicações para a Gestão

Os resultados apresentados nesta dissertação, apresentam-se como cruciais para as implicações num processo de gestão empresarial.

Todas as empresas/organizações são dotadas de capital, quer seja capital social, quer seja capital financeiro, que seja capital humano, não há organização alguma que consiga laborar sem capital humano, e apesar do mesmo não ser financeiro, não se relacionar com números, o mesmo credibiliza-se por ser composto por pessoas, significa isto mão-de-obra, que como em todos os ramos organizacionais/empresariais, precisa de ser gerido.

O futuro a longo prazo das organizações, depende e irá depender cada vez mais da sua boa gestão, inclusive ao nível do seu maior capital, o humano, claro, e esta só é possível se tiver no seu comando líderes competentes e com características de IE. Para a gestão ou liderança das equipas nas organizações portuguesas do século XXI, preconiza-se líderes diferentes, líderes emocionalmente inteligentes, de forma a elevarem o seu capital humano e intelectual, tornando as nossas organizações mais produtivas, eficazes e competitivas, conquistando finalmente o respeito que nós portugueses merecemos, como povo e trabalhadores, provando ao mundo de que somos capazes e credíveis.

Nunca seremos um país verdadeiramente rico, senão enriquecermos primeiro os nossos trabalhadores, ou seja, o nosso capital humano.

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

Para gerir é preciso haver o que gerir, primeiramente tem de existir uma organização e a mesma tem de ser gerida no seu todo, quer seja o departamento financeiro, o departamento de marketing, o departamento de produção, o departamento de compras, o departamento de vendas, e por aí fora, incluindo o departamento de recursos humanos, todos eles têm de ser geridos por um ou mais elementos dentro da organização, e o que têm todos estes departamentos em comum?

Resposta simples, todos eles têm em comum pessoas, capital humano, que tem de ser gerido e bem gerido, pois é graças ao mesmo que as empresas apresentam e geram lucros, que demonstram trabalho e que cumprem objectivos, se pensarmos nisto, depreendemos que o capital mais importante de gerir e que está na base do sucesso de qualquer organização/empresa, é o seu capital humano, daí o estudo aplicado na presente dissertação ser um dos temas mais complexo, interessante e importante ao nível da gestão empresarial.

### 5.3. Limitações e Futuras Investigações

Ao longo da elaboração da presente dissertação, deparámo-nos com algumas limitações, a sua maioria detectada numa fase já avançada do seu desenvolvimento, que devido ao factor de limitação tempo, não nos permitiu refazer o trabalho em estudo e ausentar essas limitações.

A maior limitação deste estudo, e talvez de muitos mais, foi o já referido, factor tempo, pois devido à sua escassez não foi permitido avançar e aprofundar muitos dos temas estudados.

Outra limitação está na causa da entrevista, que após terem sido realizadas as 14 entrevistas, aquando a realização da análise de conteúdo das mesmas, verificou-se devido a um número elevado de respostas, por parte dos entrevistados, em especial os da equipa B, a confirmar que existiam diversos elementos da sua equipa que trabalhavam menos que outros, talvez fosse importante aprofundar o estudo e ter questionado o tempo de serviço, ou de efectividade dos trabalhadores, pois devido à observação do entrevistador, o tempo de serviço poderia ter alguma influência, como variável moderadora da eficácia da equipa.

Na realização da análise de dados, através do método qualitativo, conclui-se que poderia ter sido mais vantajoso aplicar um plano misto, e para além do método aplicado, poderia ter-se realizado um estudo mais aprofundado ao nível de outras variáveis, através da

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

aplicação de questionários, tendo por base o estudo quantitativo, pois o mesmo recorrendo a ferramentas informáticas de programas estatísticos (ex. SPSS) poderia abarcar mais variáveis poupando bastante tempo à investigação.

Outra limitação encontrada, foi a falta de bibliografia nas áreas da aplicação da liderança e IE no sector do retalho alimentar, inclusivamente em Portugal, o que limitou também a abrangência dos temas que se pretendiam estudar.

Recomenda-se a futuras investigações nesta área de estudo, que aprofundem o tema da liderança e da IE no sector de retalho alimentar em Portugal, de forma a acrescentar algum valor no estudo da eficácia das equipas de trabalho nesse sector.

O factor tempo de serviço ou efectividade nas empresas do sector, também se poderá demonstrar interessante em novos estudos, pois poderá concluir-se que o tempo de serviço ou efectividade de serviço se contrapõem à liderança e à IE dos trabalhadores, podendo afectar a eficácia das equipas de trabalho. Ficam então algumas ideias de temas a aprofundar, que infelizmente devido à limitação do factor tempo, não foi possível alterar o estudo e aplicar na presente dissertação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J. P., Maroy, C., Ruquoy, D., Saint-Georges, P. (2011), *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, 3.<sup>a</sup> Ed., Lisboa, Gradiva – Publicações.

Botelho, Z., Brasil, M. L., Colotto, C. A., Santos, J. C. B., (2006), *Introdução à Psicologia: Temas e Variações*, 4.<sup>a</sup> Ed., São Paulo, Pioneira Thomson Learning.

Boyatzis, R. e Mckee, A. (2006), *O Poder da Liderança Emocional – Liderança vibrante com empatia, esperança e compaixão*, Rio de Janeiro, Elsevier Editora.

Coutinho, C. P., (2011), *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*, Coimbra, Edições Almedina.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., (2007), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6.<sup>a</sup> Ed., Lisboa, Editora RH.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A., Gomes, J. F. S., (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2.<sup>a</sup> Ed., Lisboa, Edições Sílabo.

Dicionário Enciclopédico (1980), Koogan Larousse Seleções, Seleções do Reader's Digest, 3.<sup>a</sup> Ed.

Francis, D. e Woodcock, M. (2008), *Auditorias da Eficácia Organizacional*, Lisboa, Monitor.

George, M. (2000), *Emotions and Leadership. The Role of Emotional Intelligence*, Human Relations, Vol. 53, Nr. 8 : 1027-2044.

Goleman, D. (2006), *Inteligência Emocional*, Sant Vicenç dels Horts, Idea y Creación Editorial, S.L.

Goleman, D., Boyatzis R., e Mckee, A. (2007), *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações*, 3.<sup>a</sup> Ed., Lisboa, Gradiva – Publicações.

Hopper, A. e Potter, J. (2010), *Liderança Inteligente – Criar a Paixão pela Mudança*, 8.<sup>a</sup> Ed., Lisboa, Actual Editora.

Miguel, A., Rocha, A., Röhrich, O. (2014). *Gestão Emocional de Equipas*, 5.<sup>a</sup> Ed., Lisboa, Lidel – Edições Técnicas.

Proelium (2009), *Revista da Academia Militar*, VI Série n.º 11, Lisboa, Centro de Audiovisuais do Exército/Seção de Artes Gráficas.

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2008), Manual de Investigação em Ciências Sociais, 5.<sup>a</sup> Ed., Lisboa, Gradiva – Publicações.

Reis, E. (2008), Estatística Descritiva, 7.<sup>a</sup> Ed., Lisboa, Edições Sílabo.

Rodrigues, C. (2011), Governação de Organizações Públicas em Portugal: A Emergência de Modelos Diferenciados, Mangualde, Edições Pedagogo.

Artigo:

Executive Digest (2011), Bem-Vindo À Revolução Emocional, pp.24-29, in revista “Executive Digest”, n.º 65, II Série, Agosto 2011.

**WEBGRAFIA:**

Portugal 2010: Acelerar o crescimento da produtividade, Disponível em: <http://www.mckinsey.com/global-locations/europe-and-middleeast/portugal/pt/latest-thinking> - file:///C:/Users/Nuno/Downloads/Portugal\_Escolhas\_para\_o\_futuro.pdf, (Consultado em 06/06/2016 às 00:26)

## **ANEXOS**



ISG – Instituto Superior de Gestão

Investigação de Mestrado em Gestão

**O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional**

**Aplicação no Sector de Retalho Alimentar (Grupo MaxiCompra)**

Mestranda: Susana Paula Pereira Veiga Alves Nunes

Orientador: Professor Doutor Álvaro Dias

**Consentimento Informado**

Estamos a solicitar a sua participação num estudo sobre o papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional dos trabalhadores no “ Grupo Maxicompra”.

Este estudo tem como objectivo perceber o tipo de liderança praticada na organização “MaxiCompra” e compreender como esse tipo de liderança influencia a IE dos trabalhadores, e com isto, verificar a posteriori, como a IE dos trabalhadores influenciada pelo tipo de liderança, irá atingir a eficácia da equipa ou não.

Esta participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento.

Tudo o que disser será estritamente confidencial, pois os resultados serão codificados. Gostaríamos de saber se aceita participar nesta entrevista e se autoriza a mesma.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura do Investigador

\_\_\_\_\_

Assinatura do participante

\_\_\_\_\_

## O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional

### INFORMAÇÃO PRÉVIA SOBRE ALGUNS CONCEITOS ABORDADOS NO PRESENTE ESTUDO

A Inteligência Emocional é um conceito que agrega duas palavras – inteligência e emoção.

Dois tipos de conceito, segundo 2 autores distintos:

- 1) *“...A inteligência emocional é a capacidade para perceber as emoções, para aceder e gerar emoções que possam auxiliar o pensamento, para compreender as emoções e o conhecimento emocional, e para reflexivamente regular as emoções de tal modo que possam promover o crescimento intelectual e emocional.” (Mayer, Salovey et al., 2000, 2001, citado por Cunha, Miguel et al. 2010: 252)*
- 2) *“... A capacidade de a pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjuga a faculdade de pensar; de sentir empatia e de ter esperança.” (Goleman, 2006: 54)*

Equipa -... Poderá ser considerado como um conjunto de indivíduos, três ou mais, que têm consciência da sua condição colectiva, que interagem entre si, e que partilham um objectivo comum.

Estilos de Liderança	Como gera Ressonância	Efeito sobre o clima de trabalho	Situações apropriadas
<b>Estilo Visionário</b>	Canaliza as pessoas para visões e sonhos partilhados.	Muito fortemente positivo.	Quando ocorrem mudanças que exigem uma nova visão ou quando é necessária uma orientação clara.
<b>Estilo Conselheiro</b>	Relaciona os desejos das pessoas com os objectivos da organização.	Muito positivo.	Ajudar um empregado a ser mais eficiente, melhorando as suas capacidades de longo prazo.
<b>Estilo Relacional</b>	Cria harmonia melhorando o relacionamento entre as pessoas.	Positivo.	Resolver e sara conflitos num grupo: dar motivação em períodos difíceis; melhorar o relacionamento entre as pessoas.
<b>Estilo Democrático</b>	Valoriza o contributo de cada um e obtém o empenho das pessoas através da participação.	Positivo.	Conseguir adesão ou consenso; obter o contributo dos empregados.

Estilos de Liderança	Como gera ressonância	Efeito sobre o clima de trabalho	Situações apropriadas
<b>Estilo Pressionador</b>	Atinge objectivos difíceis e estimulantes.	Por vezes muito negativo, porque é frequentemente mal executado.	Para levar uma equipa competente e motivada a produzir resultados de elevada qualidade.
<b>Estilo Dirigista</b>	Acalma os receios dando instruções claras em situações de emergência.	Muito negativo, por ser muitas vezes mal utilizado.	Em situações de crise; para desencadear uma reviravolta na situação; com subordinados difíceis.

Estilos de liderança com ressonância e dissonância (Fonte: Adaptado de Boyatzis, Goleman & Mckee, 2007: 76 e 77)

**Guião de Entrevista n.º 1 - A – Ao líder da Equipa A**

**Dados Pessoais:**

- 1) Nome: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx – E1A
- 2) Idade: **41 anos**
- 3) Género: **Feminino**
- 4) Estado Civil: **Divorciada/união de facto**
- 5) Habilitações Literárias: **9 .º ano**

**Questões relacionadas com o objecto de estudo:**

**6) Como se considera a nível emotivo?**

R: Sou uma pessoa muito emotiva, tenho logo de exprimir aquilo que sinto no imediato.

**7) Como gere as suas emoções perante a sua equipa?**

R: Não falo igual para todos, não fico aborrecida com toda a equipa só porque um errou. Não consigo esconder as minhas emoções e no momento não consigo esconder a minha alegria nem o meu descontentamento ou tristeza quando eles existem, ou seja, é-me difícil gerir as emoções no imediato.

**8) Como se classifica como líder, ou seja, qual o tipo ou tipos de liderança acha que pratica perante o seu trabalho?**

R: Acho que possuo o estilo conselheiro, porque consigo dizer às pessoas como se devem desenvolver, como devem fazer as coisas de forma correcta, ajudando o seu desenvolvimento e a terem consciência das suas fraquezas. Também penso ter, um pouco do estilo relacional, criando harmonia e melhorando o relacionamento entre as pessoas, através da comunicação.

**9) Como reage perante uma crítica ou uma desobediência por parte de um liderado da sua equipa?**

R: Se eu concordar com a critica, ou seja, se achar que quem está a criticar tem razão aceito a critica e tento melhorar o aspecto ou aspectos que estão errados, se não concordar com critica não a aceito e tento conversar para retirar ilações e explicar o porquê de não aceitar, mas quer aceite ou não fico sempre triste com a situação. Em relação a uma desobediência, sou muito incisiva, ou seja, repetitiva e não desisto enquanto o liderado não passar a fazer as coisas bem e como lhe mando, apesar disso fico irritada e aborrecida com a situação, mas não desisto até as coisas estarem bem.

**10) Como avalia a sua equipa de trabalho, inclusive na sua eficácia?**

**R: Eu gosto da minha equipa, eles ajudam-se uns outros, e quando não ajudam falo com eles ou com os meus superiores para lhes chamarmos a atenção, pois têm de trabalhar todos em equipa. Tirando um elemento em que tenho mais dificuldade de lidar, no geral todos me respeitam e obedecem, penso eu então que a minha equipa é eficaz e produtiva.**

**Guião de Entrevista n.º 1 - B – Ao líder da Equipa B**

**Dados Pessoais:**

- 1) Nome: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx – E2B
- 2) Idade: **30 anos**
- 3) Género: **Feminino**
- 4) Estado Civil: **Solteira/união de facto**
- 5) Habilitações Literárias: **11.º ano**

**Questões relacionadas com o objecto de estudo:**

**6) Como se considera a nível emotivo?**

R: Sinto-me assim...sou uma pessoa muito emotiva, sou uma pessoa calma...é tão difícil falarmos de nós próprios...emociono-me facilmente, sou muito chorona, sou muito sensível, tenho muita pena das pessoas com problemas, preciso de carinho, de atenção, quando estou mais deprimida, sinto que preciso de apoio.

**7) Como gere as suas emoções perante a sua equipa?**

R: Quando estou stressada com a situação de trabalho não consigo controlar nem esconder as minhas emoções, quando são situações negativas em que tenho de chamar de atenção da equipa, tento falar com eles calmamente, por vezes com aqueles elementos que tenho mais confiança, tenho noção que acabo por ser mais brusca e exigir mais deles, em relação aos outros que até tenho menos confiança, falo na mesma, tento falar de forma calma e tento explicar o que se passou de errado para resolver a situação e no futuro melhorarem. Há alguns elementos que às vezes me tiram do sério, ou seja irritam-me, porque uma pessoa avisa e diz as coisas várias vezes, e parece que não entendem, ou não compreendem, e isso faz com que eu reaja de forma mais brusca, dá-me vontade de os agarrar pelos cabelos, mas lá me consigo controlar e chamar a atenção mais uma vez, e esperar que melhorem.

**8) Como se classifica como líder, ou seja, qual o tipo ou tipos de liderança acha que pratica perante o seu trabalho?**

R: Penso que tenho um bocadinho do estilo dirigista, visto que tenho iniciativa e motivação para o sucesso, dou ordens que têm de cumprir, apenas me falta um pouco de autocontrolo. Penso que também apresento um pouco de características do estilo relacional e do democrático, pois tento criar harmonia no ambiente de trabalho através da comunicação e diálogo, e gosto de ouvir as opiniões dos outros elementos da equipa, e colaboro e apoio todos no seu trabalho.

**9) Como reage perante uma crítica ou uma desobediência por parte de um liderado da sua equipa?**

**R:** A crítica por vezes é bom, para aprendermos e para a próxima fazermos melhor, por vezes sinto-me um pouco triste, mas se for para melhorar acho que até é positivo. Em relação à desobediência do liderado, fico um bocadinho triste e magoada, e se for pessoas que me identifique e que até me dou melhor, ainda me custa mais, chego-me a sentir-me mesmo frustrada, revoltada e por vezes até mesmo desmotivada, pois chego a pensar mesmo "o que é que estou aqui a fazer".

**10) Como avalia a sua equipa de trabalho, inclusive na sua eficácia?**

**R:** Por exemplo, existem alguns elementos que até se empenham e tentam melhorar a sua prestação de trabalho, existem outros que nem por isso. Acho que há elementos na minha equipa que podiam dar mais à equipa e à empresa, acho que às vezes há falta de motivação, de vontade, mas não sei explicar de onde vem essa falta de motivação, pois outros têm motivação. Não consigo explicar, mas acho que os estão mais motivados e trabalham mais, são aqueles que gostam do que fazem, os outros são os que acho que apenas estão para levar o ordenado, pois não arranjam outra coisa para fazer. No geral gosto da minha equipa, acho que a minha equipa se porta bem, ao nível de eficácia às vezes acho que falham um bocadinho, muitas vezes falham na limpeza da loja, acho que podiam dar mais, fazer mais, puxar mais pelos clientes para venderem mais...apesar de dar o meu melhor, acho que em relação aos elementos mais complicados e desinteressados, não vale a pena pressionar mais, pois acabam sempre por fazer o que querem.

**Guião de Entrevista n.º 2 - A – Aos liderados da Equipa A**

**Dados Pessoais:**

- 1) Nome: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx – E4A
- 2) Idade: **24 anos**
- 3) Género: **Masculino**
- 4) Estado Civil: **Solteiro**
- 5) Habilitações Literárias: **9.º ano**

**Questões relacionadas com o objecto de estudo:**

**6) Como se considera a nível emotivo?**

**R: Sou um pouco emotivo, mas não sou muito sensível.**

**7) Como gere as suas emoções perante o trabalho, o seu líder e as exigências dos clientes?**

**R: Eu tento estar sempre num estado normal, sem conseguir prejudicar as coisas, mas tento-me sempre controlar, quer quando venho mais aborrecido, quer quando venho mais contente. Muitas vezes quando venho aborrecido com algo, a líder tenta perceber o que se passa, ou seja preocupa-se comigo, é como se fosse minha irmã, logo perante ela, tento ser eu próprio, não preciso de esconder as minhas emoções, apesar de haver sempre situações que tento guardar só para mim. Perante os clientes consigo gerir bem as emoções, ouvimos e calamos muita vez, levo numa boa.**

**8) Como avalia o seu líder, tendo em conta os conceitos/tipos de liderança indicados no início da entrevista?**

**R: Penso que a líder tem um pouco do estilo democrático, pois a mesma preocupa-se com os elementos da sua equipa e envolve os mesmos nas decisões a tomar, comunica com eles e informa-os, orienta-os para o serviço e cria espírito de equipa e colaboração. Acho também que tem um pouco de estilo pressionador, porque ao dirigir-se a nós quer que as coisas se façam à sua maneira, o que acaba por nos pressionar um bocado, pois quer fazer sempre melhor e que se orientem para o serviço.**

**9) Quais as emoções que sente perante a presença do seu líder? Quando o mesmo lhe chama a atenção ou lhe dá uma ordem, como se sente e como reage?**

**R: Sinto-me apenas observado. Na maior parte das vezes recebo as ordens dela nas calmas, naqueles dias em que ando aborrecido, sinto-me um pouco frustrado quando me chamam a atenção, quando acho que a chamada de atenção ou a ordem não tem nexos, tenho de dar a minha opinião, para nos entendermos e acabo por ficar aborrecido e chateado com a situação.**

**10) Qual a sua opinião sobre a sua equipa de trabalho?**

**R: Epá...isso também tem dias, acho que no geral trabalhamos bem, temos dias que somos unidos, temos outros dias que nem por isso. Há sempre pessoas que trabalham mais que outras, mas isso não é regular, há dias que uns trabalham mais, nos outros dias trabalham mais os outros. Acho que no geral a equipa é eficaz.**

**11) De que forma acha que o seu líder afecta a eficácia da sua equipa de trabalho?**

**R: Acho que depende da forma como cada um interpreta aquilo que a líder quer explicar, acho que é preciso dar uns "abanões" de vez em quando, e quando a líder pressiona, acaba por obter resultados que não iriam acontecer se não houvesse pressão. Na minha opinião o seu estilo pressionador acaba por resultar, nem sempre, mas resulta, pelo menos na nossa equipa de trabalho. Muitas das vezes é graças aos dois estilos que tem: pressionador e democrático, que ela consegue que sejamos mais produtivos, pois quando quer os objectivos cumpridos, pressiona e as coisas acabam por se fazer, e quando é preciso também nos apoia e comunica connosco, isto no estilo democrático.**

**Guião de Entrevista n.º 2 - A – Aos liderados da Equipa A**

**Dados Pessoais:**

- 1) Nome: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx – E7A
- 2) Idade: **40 anos**
- 3) Género: **Feminino**
- 4) Estado Civil: **Divorciada**
- 5) Habilitações Literárias: **9 .º ano**

**Questões relacionadas com o objecto de estudo:**

**6) Como se considera a nível emotivo?**

R: Sou muito fraca, sou uma pessoa muito emotiva, e tem dias que me deixo levar pelas emoções, principalmente a nível familiar.

**7) Como gere as suas emoções perante o trabalho, o seu líder e as exigências dos clientes?**

R: Quando chego ao trabalho tento não dar a perceber o que estou a sentir, mas há clientes que muitas vezes se apercebem do meu estado de espírito, ou seja, tento esconder as emoções e estar normal, mas os que me conhecem melhor vêem que algo se passa, pois em dias tristes ando mais calada...em relação á líder, tento estar controlada, e como ela diz muita informação e dá muitas ordens ao mesmo tempo, tenho de lhe pedir calma, mas sei que ela também se apercebe quando estou mais irritada ou aborrecida, logo é me difícil esconder as minhas emoções.

**8) Como avalia o seu líder, tendo em conta os conceitos/tipos de liderança indicados no início da entrevista?**

R: Estilo relacional, porque já tive situações em que a líder me comunica o que estou a fazer mal individualmente, pois já tive várias situações e ela comunica comigo e incentiva o espírito de equipa entre o grupo e a cooperação entre os elementos do grupo, pelo menos comigo é assim.

**9) Quais as emoções que sente perante a presença do seu líder? Quando o mesmo lhe chama a atenção ou lhe dá uma ordem, como se sente e como reage?**

R: Sinto-me à vontade na sua presença, pois sei que posso falar com ela, outras vezes quando ela não pode resolver manda ir falar com a hierarquia superior. Quando ela me chama ou dá uma ordem penso logo "fogo, lá vou eu outra vez"; "sempre eu", pois muitas vezes acho que nem sou eu que tenho responsabilidade nas coisas, mas ela chama-me a mim, e isso incomoda-me de alguma forma, pois

acaba por me stressar, mas no fim de ela dar a ordem, acabo por concordar e depois verifico que quando a clientela aperta, acabou por ser útil aquela ordem, pois se não tivesse feito antes, acabava depois por não ter tempo para fazer e os clientes iriam ficar descontentes.

**10) Qual a sua opinião sobre a sua equipa de trabalho?**

R: No geral acho que há muita "coscuvilhice" entre os elementos da equipa, e acho que aquilo acaba por prejudicar a equipa. Acho que já nos ajudámos mais, falta agora alguma entreajuda, mas no geral somos produtivos.

**11) De que forma acha que o seu líder afecta a eficácia da sua equipa de trabalho?**

R: Do meu ponto de vista, apesar da líder ser stressada, acho que isso não prejudica a eficácia da equipa, pois apesar dela ser assim, todos os elementos sabem o que têm de fazer e acabam por fazer, apesar de haver sempre uns que fazem mais que outros.

**Guião de Entrevista n.º2 - A – Aos liderados da Equipa A**

**Dados Pessoais:**

- 1) Nome: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx – E5A
- 2) Idade: **41 anos**
- 3) Género: **Feminino**
- 4) Estado Civil: **Casada**
- 5) Habilitações Literárias: **7.º ano**

**Questões relacionadas com o objecto de estudo:**

**6) Como se considera a nível emotivo?**

R: Ummm...sei lá, á vezes um bocado sensível, sou uma pessoa emotiva, não consigo esconder as emoções, e quando estou mais enervada ou triste acabo muitas vezes por demonstrá-lo.

**7) Como gere as suas emoções perante o trabalho, o seu líder e as exigências dos clientes?**

R: No trabalho habitualmente consigo gerir a emoções no trabalho, ou seja, mesmo que esteja aborrecida ou triste, tento não transmitir isso, principalmente aos clientes.

**8) Como avalia o seu líder, tendo em conta os conceitos/tipos de liderança indicados no início da entrevista?**

R: Acho que essencialmente a líder da minha equipa, tem um estilo pressionador, pois quer que se faça logo de repente o que ela manda, não interessa se estamos ocupados ou não...temos de largar tudo e ir logo fazer o que ela manda, e por vezes não pode ser assim. O seu maior problema é mesmo esse.

**9) Quais as emoções que sente perante a presença do seu líder? Quando o mesmo lhe chama a atenção ou lhe dá uma ordem, como se sente e como reage?**

R: Há que engolir muita coisa, não é fácil trabalhar com ela, é muito boa rapariga mas tem de ser tudo como ela quer e logo na hora, sinto-me muitas vezes pressionada e desanimada. Tenho de agir normalmente, e dizer "sim Sandra, vou já" pois ela é que é chefe, mas apesar de reagir assim, sinto-me muitas vezes chateada, aborrecida, desmotivada, porque começo um trabalho e não consigo terminá-lo, pois gosto de começar a fazer uma coisa e acabar o que estou a fazer.

**10) Qual a sua opinião sobre a sua equipa de trabalho?**

**R: Acho que tenho equipa de trabalho, somos unidos e ajudamo-nos mutuamente.**

**11) De que forma acha que o seu líder afecta a eficácia da sua equipa de trabalho?**

**R: Opá...ela não afecta muito, pois é a maneira de ser dela, ela tenta ser uma boa líder, mas chega ao ponto...de que às vezes não é capaz. Acaba por afectar o trabalho, pois não conseguimos ser produtivos se estamos constantemente a ser interrompidos para ir fazer outras coisas que ela bem entende, acho que ela devia-nos dar tempo para terminarmos as nossas tarefas e depois sem interrompermos, irmos fazer o que ela manda. Basicamente o problema é esse, acabamos por ser menos eficazes, porque perdemos tempo em coisas sem jeito.**

**Guião de Entrevista n.º 2 - A – Aos liderados da Equipa A**

**Dados Pessoais:**

- 1) Nome: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx – E8A
- 2) Idade: **26 anos**
- 3) Género: **Feminino**
- 4) Estado Civil: **Solteira**
- 5) Habilitações Literárias: **11 .º ano**

**Questões relacionadas com o objecto de estudo:**

**6) Como se considera a nível emotivo?**

R: Tem dias, é assim há dias em que não consigo esconder as minhas emoções, mas tendo em conta tudo o que já passei considero-me bastante forte. Apesar disso, considero-me uma pessoa muito emotiva, até mais do que queria.

**7) Como gere as suas emoções perante o trabalho, o seu líder e as exigências dos clientes?**

R: No trabalho, tem muito a ver com o estado de espírito, tento ao máximo não misturar as coisas, mas às vezes não é fácil e sei que muitas vezes acabo por transmitir a minha tristeza às pessoas, e isso irrita-me, não conseguir distanciar as coisas. Em relação ao líder, tento fazer o que me mandam, às vezes não é fácil ouvir, mas tento cumprir e não ser mal educada, em relação aos clientes tento sempre responder aquilo que eles querem, tento ser simpática e agradecer, muitas vezes só para parecer bem, apesar de não concordar com eles.

**8) Como avalia o seu líder, tendo em conta os conceitos/tipos de liderança indicados no início da entrevista?**

R: Acho que a líder tem um bocadinho do estilo pressionador, pois a mesma é muito perfeccionista e acaba por pressionar de alguma forma no sentido das coisas correrem bem, puxando por nós para que as coisas não falhem e corram bem. Por vezes devido à pressão que exerce e por ser stressada, pois quer que tudo corra de forma "perfeita" acaba por nos fazer sentir pressionados e stressados, muitas vezes se necessidade. A líder também possui o estilo relacional, pois preocupa-se connosco, comunica connosco, criando espírito de equipa e orientação para o serviço.

**9) Quais as emoções que sente perante a presença do seu líder? Quando o mesmo lhe chama a atenção ou lhe dá uma ordem, como se sente e como reage?**

**R: Sinto-me algumas vezes pressionada. Perante uma ordem, acato a ordem, às vezes posso achar que não é bem assim, e acabo por dar a minha opinião, mas acabo por fazer sempre o que ela, posso por vezes ficar contrariada, mas faço. Quando acho que tem razão, acato bem e sinto-me bem, normal.**

**10) Qual a sua opinião sobre a sua equipa de trabalho?**

**R: Tem dias, em geral acho que existe uma equipa de trabalho, mas por vezes o "diz que disse" acaba por criar mau ambiente. No essencial acho que trabalhamos bem, mas há alturas que por algum motivo, existe um bocadinho de mau ambiente, mas a nível de trabalho, acho que somos mais unidos e nos ajudamos mutuamente, todos trabalhamos em conjunto. Acho que daquilo que vejo, e tento fazer, a minha equipa é eficaz.**

**11) De que forma acha que o seu líder afecta a eficácia da sua equipa de trabalho?**

**R: Quando ela começa com os stress dela, acaba por nos stressar e pressionar e acaba por nos prejudicar, pois queremos por vezes tanto que as coisas corram bem e acabam por não correr tão bem, há que ter um bocadinho de mais calma. Acho que ela tem muito medo de falhar e acaba por pressionar demais, e acabamos por nos sentir mal, afectando no meu ver negativamente o ambiente da equipa, o que poderá afectar negativamente o desempenho da equipa.**

**Guião de Entrevista n.º 2 - A – Aos liderados da Equipa A**

**Dados Pessoais:**

- 1) Nome: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx – E6A
- 2) Idade: **35 anos**
- 3) Género: **Masculino**
- 4) Estado Civil: **União de facto/solteiro**
- 5) Habilitações Literárias: **12.º ano**

**Questões relacionadas com o objecto de estudo:**

**6) Como se considera a nível emotivo?**

R: Forte, pouco emotivo.

**7) Como gere as suas emoções perante o trabalho, o seu líder e as exigências dos clientes?**

R: Lido perfeitamente de uma maneira normal, consigo gerir o stress de forma a controlar bem a situação. Em relação à líder sinto-me completamente normal, lido normalmente. Em relação aos clientes passa-me completamente ao lado, quando reclamam às vezes mexe um pouco, mas consigo lidar bem e passa-me ao lado, consigo controlar-me perfeitamente.

**8) Como avalia o seu líder, tendo em conta os conceitos/tipos de liderança indicados no início da entrevista?**

R: Mais estilo pressionador, porque demonstra alguma iniciativa, mas gosta muito de dar ordens de forma às vezes mais incisiva. Tem também um pouco do estilo relacional consegue comunicar com as pessoas.

**9) Quais as emoções que sente perante a presença do seu líder? Quando o mesmo lhe chama a atenção ou lhe dá uma ordem, como se sente e como reage?**

R: Sinto-me normal, absolutamente normal. Como estou há pouco tempo na empresa ainda não houve grande interacção entre nós, já aconteceu chamar-me para ir repor umas prateleiras e senti-me bem, completamente normal, para já só isso.

**10) Qual a sua opinião sobre a sua equipa de trabalho?**

R: Acho que temos uma equipa boa, que se relaciona bem, bem-disposta e acho que trabalhamos todos bem quando o têm de fazer, acho que se ajudam uns aos outros quando é preciso, acho que no fundo a equipa é produtiva e eficaz.

**11) De que forma acha que o seu líder afecta a eficácia da sua equipa de trabalho?**

**R: Daquilo que conheço, como estou há pouco tempo na empresa, acho que no geral ela se relaciona bem com as pessoas. Do que vejo, até ver, acho que a líder lida bem com a equipa, e faz com que a mesma tente alcançar a eficácia.**

**Guião de Entrevista A – Aos liderados da Equipa A**

**Dados Pessoais:**

- 1) Nome: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx – E3A
- 2) Idade: **30 anos**
- 3) Género: **Feminino**
- 4) Estado Civil: **Solteira**
- 5) Habilitações Literárias: **12 .º ano**

**Questões relacionadas com o objecto de estudo:**

**6) Como se considera a nível emotivo?**

R: Epá...isto hoje é um dia chato...epá acho que sou uma pessoa calma, mas quando me passo, passo-me mesmo dos carretos, acho que guardo tudo para mim, acho que isso me prejudica e acabo por não demonstrar as minhas emoções, pois acho que tenho emoções mas interiorizo-as.

**7) Como gere as suas emoções perante o trabalho, o seu líder e as exigências dos clientes?**

R: Quando já venho irritada de fora, e chego aqui e não vejo as coisas como gostaria de ver, fico ainda mais irritada e triste, mas como não transmito isso, acho que ninguém se apercebe, e acabo por não dizer nada à minha colega, e quando chego vejo tudo em "pantanas", mas lá está como guardo tudo para mim, acabo por não lhe dizer nada, e acabo por me ficar a sentir frustrada e aborrecida, pois não lhe deixo as coisas assim...em relação à líder sinto respeito por ela e reajo habitualmente bem, pois apesar de lhe responder, acabamos sempre por nos entender. Em relação aos clientes, acabo por fazer o que eles querem, até evito falar...

**8) Como avalia o seu líder, tendo em conta os conceitos/tipos de liderança indicados no início da entrevista?**

R: Essencialmente o estilo democrático, pois cria espírito de equipa, comunicação e orientação para o serviço, mas por um lado ela stressa imenso com as situações, por vezes até de mais.

**9) Quais as emoções que sente perante a presença do seu líder? Quando o mesmo lhe chama a atenção ou lhe dá uma ordem, como se sente e como reage?**

**R:** Sinto respeito, consideração e amizade. Quando me dá uma ordem ou faz uma chamada de atenção, umas vezes sinto-me bem outras vezes mal, quando concordo com as ordens faço e corre tudo bem, quando não concordo com as ordens, fico triste e por vezes respondo-lhe, mas acabo por fazer o que ela manda.

**10) Qual a sua opinião sobre a sua equipa de trabalho?**

**R:** Acho que tenho uma equipa de trabalho boa. Acho que se ajudamos uns aos outros e que todos se apoiam, apesar disso quando troco para o outro turno, acho que somos mais unidos do que no outro turno, apesar de alguns elementos serem mais lentos que outros, mas no geral todos trabalhamos m prol da equipa.

**11) De que forma acha que o seu líder afecta a eficácia da sua equipa de trabalho?**

**R:** O facto da nossa líder ser muito stressada, acaba por prejudicar a equipa no aspecto de acabar por nos stressar e enervar e leva ao desânimo da equipa, se não fosse o stress da líder acho que a equipa era muito mais eficaz e produtiva. De resto acho que a líder gere bem equipa e dá bem as ordens.

**Guião de Entrevista n.º 2 - B – Aos liderados da Equipa B**

**Dados Pessoais:**

- 1) Nome: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx – E14B
- 2) Idade: **30 anos**
- 3) Género: **Feminino**
- 4) Estado Civil: **Casada**
- 5) Habilitações Literárias: **12.º ano**

**Questões relacionadas com o objecto de estudo:**

**6) Como se considera a nível emotivo?**

R: Ahhh, há alturas que estou mais fraca, há alturas que consigo superar, todos temos os nossos dias. Considero-me uma pessoa muito emotiva, mas há alturas que controlo melhor as emoções há alturas que controlo pior.

**7) Como gere as suas emoções perante o trabalho, o seu líder e as exigências dos clientes?**

R: Tento levar as coisas com calma, muita vezes sou um bocado stressada essencialmente quando me quero despachar no trabalho e por diversos motivos não consigo, mas também sei que às vezes stresso por coisas que não vale a pena. Acho que eu e a minha líder temos por vezes um feitio um pouco parecido e por vezes chocamos uma com a outra, mas tentamos sempre chegar a um consenso. Perante os clientes tento agradar e tento gerir as minhas emoções, por vezes respondo para dentro, mas não é fácil. Houve uma vez, com um cliente de etnia cigana, que respondi ao cliente, e ele não gostou e ameaçou-me, e aí como tive medo, não me contive e chorei, porque senti-me ameaçada e com medo, mas tirando isso, tudo tranquilo.

**8) Como avalia o seu líder, tendo em conta os conceitos/tipos de liderança indicados no início da entrevista?**

R: Acho que a minha líder tem 3 tipos de liderança, o conselheiro, o democrático e o relacional. O conselheiro porque quando faço algo errado, ela chama a atenção e explica como devo fazer correctamente. O democrático porque ouve as nossas opiniões e comunica bem connosco. O relacional porque consegue construir laços emocionais entre ela e nós através da comunicação.

**9) Quais as emoções que sente perante a presença do seu líder? Quando o mesmo lhe chama a atenção ou lhe dá uma ordem, como se sente e como reage?**

**R:** Sinto-me normal e com confiança, pois sei se estiver a fazer algo errado ela me chama a atenção e corrige, ensinando-me a fazer bem. Eu por norma, quando me dá ordens eu faço e vou, outras vezes quando vejo que ela está a falar de uma forma mais brusca, vou-lhe perguntar o que se passa, e se vir que nada tem a ver comigo e que foi injusta fico um pouco chateada, mas tento por para trás das costas.

**10) Qual a sua opinião sobre a sua equipa de trabalho?**

**R:** Acho que é uma equipa boa, tem os seus momentos...no meu ver acho que minimamente se apoiamos uns aos outros, já se sabe uns mais que outros, mas no geral conseguimos atingir os objectivos.

**11) De que forma acha que o seu líder afecta a eficácia da sua equipa de trabalho?**

**R:** Acho que o que a líder faz ajuda a equipa, e torna a equipa eficaz. Acho que ela chama a atenção das pessoas na altura certa e acho que ela sabe como falar e lidar com as pessoas, o que torna a eficácia da equipa boa.

**Guião de Entrevista B – Aos liderados da Equipa B**

**Dados Pessoais:**

- 1) Nome: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx – E12B
- 2) Idade: **39 anos**
- 3) Género: **Feminino**
- 4) Estado Civil: **Solteira**
- 5) Habilitações Literárias: **11.º ano**

**Questões relacionadas com o objecto de estudo:**

**6) Como se considera a nível emotivo?**

**R:** Eu tenho de exprimir logo aquilo que sinto, logo sou bastante emotiva e não consigo controlar as minhas emoções, se for para rir é para rir se for para chorar é para chorar, não consigo conter as minhas emoções.

**7) Como gere as suas emoções perante o trabalho, o seu líder e as exigências dos clientes?**

**R:** No dia a dia, se falarem normal para mim aceito a situação e consigo-me conter, agora se falarem a gritar ou se falarem mal para mim, é mais difícil conter as emoções. Com a minha líder habitualmente também consigo lidar bem, pois ela é contida, e conseguimos falar bem, sem as emoções à flor da pele. Por norma, quando os clientes estão alterados e exigentes tento ao máximo não me descontrolar, por serem clientes...com as colegas já é diferente, é conforme, há algumas que ignoro completamente, já nem me dou ao trabalho de levar em consideração e outras oiço, quando alguma tem uma reacção menos correcta, acabo por explodir e digo-lhe o que penso.

**8) Como avalia o seu líder, tendo em conta os conceitos/tipos de liderança indicados no início da entrevista?**

**R:** Penso que tenha o estilo democrático, pois a mesma valoriza o contributo de cada membro da equipa, consegue o consenso entre todos na maioria das vezes, e tem comunicação entre todos, consegue o diálogo. Por vezes acho-a um bocado insegura nas tomadas de decisão.

**9) Quais as emoções que sente perante a presença do seu líder? Quando o mesmo lhe chama a atenção ou lhe dá uma ordem, como se sente e como reage?**

**R: Não sinto nada...não me incomoda, não me sinto intimidada. Quando me dá uma ordem sinto-me normal, se for algo comum ou habitual, como nunca recebi nenhuma ordem descabida não sei como iria reagir, de resto reajo normal e cumpro as ordens.**

**10) Qual a sua opinião sobre a sua equipa de trabalho?**

**R: Para mim uma equipa de trabalho é uma equipa que trabalha em conjunto, no caso da minha equipa, há pessoas que trabalham em equipa e outras que não trabalham.**

**11) De que forma acha que o seu líder afecta a eficácia da sua equipa de trabalho?**

**R: Acho que pelo que verifico nos 11 anos de trabalho nesta empresa, que as pessoas a que me refiro, nunca iriam trabalhar mais nem em prol da equipa, mesmo que fosse um líder excepcional, pois é mesmo do feitio delas. É assim, acho que o autoritarismo em si, não leva a grandes efeitos, pois o trabalhador só faz o que quer, portanto acho que minha líder em relação à eficácia da equipa de trabalho, não é excelente, mas também não é má, está no meio-termo, pois quando fala connosco, faz com que nós a oiçamos, alguns elementos da equipa é que não ouvem ninguém, não prestam. Portanto no geral acho a liderança eficaz na eficácia da equipa.**

**Guião de Entrevista n.º 2 - B – Aos liderados da Equipa B**

**Dados Pessoais:**

- 1) Nome: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx – E13B
- 2) Idade: **56 anos**
- 3) Género: **Feminino**
- 4) Estado Civil: **Casada**
- 5) Habilitações Literárias: **9.º ano**

**Questões relacionadas com o objecto de estudo:**

**6) Como se considera a nível emotivo?**

R: Ehh...sei lá, eu sou emotiva, mas consigo controlar as minhas emoções, ou pelo menos esforço para controlar, sou uma pessoa sensível.

**7) Como gere as suas emoções perante o trabalho, o seu líder e as exigências dos clientes?**

R: Pronto, luto comigo própria e tento não ligar às situações mais chatas e aborrecidas, acho que consigo gerir bem as minhas emoções no local de trabalho. Com a minha líder também consigo gerir bem as emoções, pois ela é sensata e chegamos sempre a um consenso, sem discussão. Em relação aos clientes também me tento sempre controlar, raramente tenho tido situações mais chatas com os clientes, mas por vezes temos de explicar aos clientes que eles têm de ter paciência e calma, e já aconteceu, só uma ou duas vezes, elevar um pouco o tom de voz, para que o cliente perceba que também não nos pode maltratar, mas claro que explicando sempre para que o cliente entenda e não se enerve o aborreça connosco.

**8) Como avalia o seu líder, tendo em conta os conceitos/tipos de liderança indicados no início da entrevista?**

R: Estilo Relacional, porque ela consegue relacionar-se bem com as pessoas, e tem comunicação com as pessoas e conseguimos percebê-la. Também acho que tem um pouco do estilo dirigista, porque gosta de dirigir as situações e não se desleixa com as coisas.

**9) Quais as emoções que sente perante a presença do seu líder? Quando o mesmo lhe chama a atenção ou lhe dá uma ordem, como se sente e como reage?**

**R: Sinto respeito e sinto-me bem, pois é uma pessoa que se pode falar com ela. A líder comigo sempre que me chama a atenção eu concordo e aceito o que ela me diz, e sinto-me bem pois comigo em todas as situações ela tinha razão e por isso senti-me sempre normal, bem.**

**10) Qual a sua opinião sobre a sua equipa de trabalho?**

**R: Sei lá...há dias que não parece uma equipa...há dias...desculpe lá, mas há dias que não parece, pois muitas vezes se posso ajudar a colega ao lado e não ajudo, acho que isso não é uma equipa. Não me refiro a nível de trabalhar, mas a forma como falam, mesmo para os clientes, e acho que isso prejudica a equipa e a empresa, pois muitas vezes, dizem aos clientes: "eu não sou desta secção, não o atendo", e isso para mim não é produzir, pois o cliente poderá já cá não voltar, daí achar que a equipa às vezes é pouco eficaz.**

**11) De que forma acha que o seu líder afecta a eficácia da sua equipa de trabalho?**

**R: Acho que a minha líder é responsável e puxa pelo pessoal, gosta de andar em cima das coisas. A equipa acaba por não ser tão eficaz, não por culpa da líder, pois ela até anda em cima das pessoas e esforça-se, mas as pessoas não a ouvem, não fazem caso, é mesmo das pessoas. Portanto na equipa, falamos de à partida duas ou três pessoas da equipa que são um caso mais agravado, e que não fazem caso nem respeitam nada do que lhes é dito ou ordenado, e é isso que acaba por prejudicar a equipa, principalmente ao nível de ambiente de trabalho, pois como têm uma língua muito comprida, criam mau ambiente no trabalho e isso acaba por afectar os clientes, os elementos da equipa e assim a eficácia da equipa.**

**Guião de Entrevista n.º 2 - B – Aos liderados da Equipa B**

**Dados Pessoais:**

- 1) Nome: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx – E11B
- 2) Idade: **33 anos**
- 3) Género: **Feminino**
- 4) Estado Civil: **Casada**
- 5) Habilitações Literárias: **9.º ano**

**Questões relacionadas com o objecto de estudo:**

**6) Como se considera a nível emotivo?**

**R: Uihh...explosiva, é a palavra mais correcta, isto é, o não controlar as emoções, é o rebentar logo a "bolha", não é só no caso de quando estou irritada, pois em situações de fraqueza ou de pena, também choro, dependendo dos casos, claro. Resumindo sou uma pessoa emotiva.**

**7) Como gere as suas emoções perante o trabalho, o seu líder e as exigências dos clientes?**

**R: Tenho tentado melhorar as emoções no trabalho, por exemplo quando entrei para a empresa à 3 anos atrás, tinha mais dificuldade em controlar as minhas emoções. Em relação à minha líder consigo gerir bem as minhas emoções, pois fala-se bem com ela. Em relação aos clientes, às vezes depende um pouco dos dias, tento não ligar tanto como no início, mas por vezes acabo por responder, mas já não é aquela resposta, de primeiro responder e depois pensar, agora tento apaziguar mais as coisas.**

**8) Como avalia o seu líder, tendo em conta os conceitos/tipos de liderança indicados no início da entrevista?**

**R: Mais o estilo relacional, porque a mesma tenta que nós se dêmos todos bem uns com os outros e mesmo com ela. Acho que ela cria um meio de comunicação entre os elementos da equipa.**

**9) Quais as emoções que sente perante a presença do seu líder? Quando o mesmo lhe chama a atenção ou lhe dá uma ordem, como se sente e como reage?**

**R: Quando estou na presença da minha líder, sinto que está ali uma pessoa que me ajuda no trabalho, se for preciso. Quando me dá uma ordem sinto-me normal,**

**aceito a ordem e faça-o, reajo bem habitualmente, só num ou noutro caso, é que já entrámos em desacordo, mas nada de especial.**

**10) Qual a sua opinião sobre a sua equipa de trabalho?**

**R: Eu gosto da minha equipa de trabalho no geral, depois há pormenores que já não gosto, como por exemplo uma colega falar muito alto a chamar os clientes para a banca de peixe, o excesso de confiança que há com alguns colegas e com os clientes, mas no geral damos se todos bem. Acho que às vezes me sinto um pouco desapoiada, isto no trabalho, claro. Na equipa, posso considerar que no geral há alguns que trabalham mais do que outros.**

**11) De que forma acha que o seu líder afecta a eficácia da sua equipa de trabalho?**

**R: Acho que a líder da nossa equipa, acaba por pressionar mais as pessoas com quem ela tem mais à vontade, com quem tem mais confiança, e com outros acaba por não pressionar tanto, e esses elementos acabam por trabalhar menos e produzir menos, o que faz com que se prejudique a equipa no geral, pois os que trabalham mais acabam por se sentir revoltados, porque uns fazem mais e outros menos, uns estão por estarem e outros têm de trabalhar por eles. No fim a empresa e a equipa, saem prejudicadas. Apesar de achar, que há pessoas que não vale a pena pressionar mais, pois não irão trabalhar mais, nem fazer mais, e a líder acaba por não dizer nada para não criar conflitos, pois se calhar não iria adiantar de nada. Resumindo, acho que a líder devia ser mais autoritária com certos elementos da equipa, não sei é se adiantaria de muito...pois entra por um ouvido sai pelo outro.**

**Guião de Entrevista n.º 2 - B – Aos liderados da Equipa B**

**Dados Pessoais:**

- 1) Nome: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx – E10B
- 2) Idade: **28 anos**
- 3) Género: **Masculino**
- 4) Estado Civil: **Divorciado**
- 5) Habilitações Literárias: **12.º ano**

**Questões relacionadas com o objecto de estudo:**

**6) Como se considera a nível emotivo?**

R: Sou uma pessoa emotiva, preocupo-me com os outros, muitas vezes coloco os outros à minha frente.

**7) Como gere as suas emoções perante o trabalho, o seu líder e as exigências dos clientes?**

R: Então quando os clientes reclamam tento manter a calma e resolver a questão, quando é os colegas a discutirem comigo, também discuto e respondo-lhes, quando é os chefes/líderes, por vezes posso não concordar com o que me é dito, mas tento ter calma, acatar as ordens e chegar a um consenso.

**8) Como avalia o seu líder, tendo em conta os conceitos/tipos de liderança indicados no início da entrevista?**

R: Estilo relacional, penso que seja o que se adequa mais, porque a líder tenta...porque quando não queremos fazer alguma coisa, ela tenta sempre que a gente veja que aquela forma que ela diz é a mais adequada, porque consegue comunicar bem com a equipa e porque se preocupa com as pessoas.

**9) Quais as emoções que sente perante a presença do seu líder? Quando o mesmo lhe chama a atenção ou lhe dá uma ordem, como se sente e como reage?**

R: Sinto que ela é a líder e que tenho de respeitá-la, ou seja, sinto respeito. Perante um ordem, se concordar com ela, sinto que tenho de executar o que ela me manda fazer, apetece-me fazer logo e fico bem, quando não concordo com a ordem ou me sinto injustiçado, acabo por demonstrar a minha frustração, sinto-me frustrado, e acabo por exprimir a minha opinião de descontentamento.

**10) Qual a sua opinião sobre a sua equipa de trabalho?**

**R:** Por vezes acho que não somos uma equipa, pois às vezes pedimos uma ajuda aos colegas e eles não ajudam. No geral acho que a minha equipa é produtiva, pois as coisas aparecem feitas, por vezes não trabalham é como equipa e estão sempre a reclamar.

**11) De que forma acha que o seu líder afecta a eficácia da sua equipa de trabalho?**

**R:** Às vezes acho que a líder devia de se impor mais, para o bem da equipa, mas também às vezes ela impõe-se mas não há aquele respeito. Falta basicamente a imposição de regras, e obrigar os elementos que menos fazem a trabalharem mais, pois muitas vezes os que mais trabalham sentem-se injustiçados de terem que trabalhar para os outros que menos fazem, e isso prejudica a eficácia da equipa.

**Guião de Entrevista n.º 2 - B – Aos liderados da Equipa B**

**Dados Pessoais:**

- 1) Nome: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx – E9B
- 2) Idade: **23 anos**
- 3) Género: **Masculino**
- 4) Estado Civil: **Solteiro**
- 5) Habilitações Literárias: **9.º ano**

**Questões relacionadas com o objecto de estudo:**

**6) Como se considera a nível emotivo?**

**R: Considero-me bem, sou uma pessoa emocional...só que muitas vezes tem a ver com as situações...ou seja, há situações que me torno mais emocional do que outras, sou uma pessoa que ligo às emoções, portanto sinto-me uma pessoa emocional.**

**7) Como gere as suas emoções perante o trabalho, o seu líder e as exigências dos clientes?**

**R: Se o trabalho for muito stressante acabo muitas vezes por me enervar, quando começo a ver que não consigo fazer tudo começo logo a "andar pelo ar"...mas apesar disso, tento-me concentrar e fazer as coisas bem. Em relação à minha líder, muitas vezes acho que exerce grande pressão sobre mim e sinto-me chateado no início, pois muitas vezes acho que outros colegas fazem bem menos do que eu e ninguém lhes diz nada!! Mas quando paro e penso, chego à conclusão que a minha chefe/líder até se preocupa comigo e que me avisa só para as coisas correrem bem. Em relação aos clientes, tento sempre que se sintam bem e tento ser agradável, tento agradá-los e em seis anos que cá trabalho nunca tive nenhuma cena, que me lembre, de chatice com cliente, tento sempre dar a volta e deixá-los satisfeitos.**

**8) Como avalia o seu líder, tendo em conta os conceitos/tipos de liderança indicados no início da entrevista?**

**R: A minha líder parece-me ser mais do estilo relacional, porque tenta sempre criar harmonia entre os membros da sua equipa de trabalho, ou seja, é uma chefe que em primeiro lugar está o trabalho, a meu ver, mas também tenta sempre criar**

harmonia entre os trabalhadores. Mas quando há um conflito mais "pesado", acabamos por "discutir", enervamo-nos, ela começa a ficar vermelha e afasta-se e eu também, depois ela deixa acalmar as coisas, e passo alguns minutos, chama-me a atenção no escritório e tenta explicar-me as minhas atitudes erradas, para não voltar a repetir.

Acho que a minha líder tenta sempre comunicar bem as informações e que as coisas corram sempre bem.

**9) Quais as emoções que sente perante a presença do seu líder? Quando o mesmo lhe chama a atenção ou lhe dá uma ordem, como se sente e como reage?**

R: Não sei bem, nunca pensei nisso, mas penso que na sua presença me sinto normal. Quando ela me chama a atenção, depende muito da situação, se vir que ela tem razão, concordo e compreendo, tanto que muitas vezes vou ter com ela para me dar opinião em relação ao trabalho, quando acho que não tem razão, aí...já há chatices, pois sinto-me mal e aquilo dispara, e acabamos por entrar em conflito...

**10) Qual a sua opinião sobre a sua equipa de trabalho?**

R: Acho que no geral somos um equipa boa, no geral tentamos ajudarmo-nos uns aos outros, mas existem elementos que não colaboram, e às vezes criam algumas intrigas, é normal, por causa de haver mais mulheres, principalmente as mais velhas, com mais anos de casa, mas levo isso na boa. Acho que apesar de sermos produtivos, acho que podemos sempre fazer mais, basta querermos...em relação aos clientes, temos alguns colegas que não atendem da melhor da maneira, pois são mais agressivos, podíamos melhorar muito nesse aspecto.

**11) De que forma acha que o seu líder afecta a eficácia da sua equipa de trabalho?**

R: A líder, penso eu, na maior parte das situações afecta positivamente a eficácia da equipa, acho que a chefe ainda podia melhorar, pois falta-lhe às vezes um pouco de "garra" devia de muitas vezes ser mais "agressiva" ou brusca, como lhe queiram chamar, ou seja autoritária, para marcar a sua posição e autoridade, pois muitas vezes não ouvem nem respeitam, por causa de ela querer se dar bem com todos, quer que gostem dela...se ela fosse mais autoritária e marcasse a sua posição, os colegas não seriam tão desleixados e teriam de trabalhar e produzir mais, muitas vezes têm de sentir a pressão, ou seja, acho que ela pressiona alguns, como o meu caso, que visto a camisola da empresa e como ela vê trabalho apertada mais, e outros que fazem menos não pressiona tanto, apesar de eu também ter as minhas falhas e os meus erros. Concluindo, se ela fizesse mais pressão sobre alguns elementos, todos trabalhariam mais, e seríamos mais produtivos e a equipa eficaz.