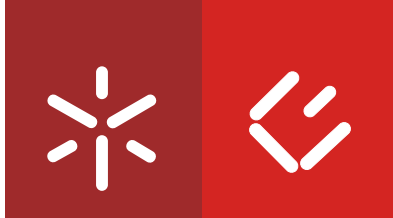


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Rui André Miranda Carreira

**Inteligência Emocional e gestão de emoções  
do líder: proposta de intervenção para uma  
liderança eficaz**





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Rui André Miranda Carreira

**Inteligência Emocional e gestão de emoções  
do líder: proposta de intervenção para uma  
liderança eficaz**

Trabalho de Projeto  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Regina Maria Oliveira Leite**

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho:***



**Atribuição**

**CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## **Agradecimentos**

Chega o momento de expressar os meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que, das mais variadas formas, me apoiaram e acompanharam na realização deste projeto.

A ti, Catarina, por me acompanhares nesta caminhada

Pedro, Mãe e Pai

Amigos, em especial a Catarina, a Daniela, a Mónica e o Gonçalo

Família

Proprietário e trabalhadores da empresa T

Professora Regina Leite

Professores e colegas da turma 2019/2021 do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Obrigado, do fundo do coração!

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

# **Inteligência Emocional e gestão de emoções do líder: proposta de intervenção para uma liderança eficaz**

## **Resumo**

O presente relatório apresenta o projeto desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, que teve como objetivo avaliar a situação atual do problema identificado ao nível da inteligência emocional, gestão de emoções e liderança, numa empresa têxtil. Depois dessa análise, a meta era a apresentação de sugestões de melhoria.

Para isto, foram utilizados dados recolhidos através das entrevistas realizadas com os colaboradores e o proprietário da empresa. No total, foram recolhidas as opiniões de quinze entrevistados que, articuladas com a literatura da especialidade, permitiram obter ilações ricas e importantes para o desenvolvimento do estudo.

A análise de dados realizada foi sugerindo diversas fragilidades do dono da empresa, ao nível da inteligência emocional, gestão de emoções e liderança. Os trabalhadores não se sentem satisfeitos com a sua forma de liderar, a ineficácia na sua comunicação, a sua orientação para as tarefas e a forma como gere as suas emoções, quando confrontado com situações complicadas.

Dadas as implicações que estas lacunas trazem para a empresa, é importante que as mesmas sejam retificadas e, para isso, foram sugeridas diversas recomendações de melhoria. A mudança é fundamental para a empresa e tem de ser o líder a conduzi-la.

**Palavras-chave:** gestão de emoções, inteligência emocional, liderança

# **Emotional Intelligence and management of emotions of the leader: intervention proposal for effective leadership**

## **Abstract**

This report presents the project developed under the master's degree in Human Resources Management, which aimed to evaluate the current situation of the problem identified at the level of emotional intelligence, emotion management and leadership, in a textile company. After this analysis, the goal was to present suggestions for improvement.

For this, data collected through the interviews conducted with the employees and the owner of the company were used. In total, fifteen opinions were collected that, articulated with the extant literature, allowed to obtain rich and important lessons for the development of the study.

The data analysis has suggested several weaknesses of the owner of the company, in terms of emotional intelligence, emotion management and leadership. Workers are not satisfied with his way of leading, the ineffectiveness of his communication, the task orientation style, and the way he managed his emotions, when faced with complicated situations.

Given the implications that these gaps bring to the company, it is important to overcome them and, therefore, several recommendations for improvement have been suggested. Change is critical for the company and the leader has to conduct such change.

**Keywords:** emotional intelligence, emotion management, leadership



# Índice

<b>Agradecimentos</b> .....	iii
<b>Resumo</b> .....	v
<b>Abstract</b> .....	vi
<b>Lista de Abreviaturas e Acrónimos</b> .....	x
<b>Índice de Tabelas</b> .....	x
<b>1. Introdução</b> .....	1
<b>2. Contextualização do problema em estudo</b> .....	3
2.1. Apresentação da Empresa .....	3
2.2. Apresentação do Problema.....	3
<b>3. Revisão da Literatura</b> .....	5
3.1. Inteligência Emocional .....	5
3.1.1. Modelos de IE.....	5
3.1.2. Competências da IE.....	6
3.2. Gestão de emoções.....	7
3.2.1. Emoção: conceito, relevância e dimensões .....	7
3.2.2. Fases de um episódio emocional .....	8
3.2.3. Tipo de emoções .....	8
3.2.4. Regulação das emoções .....	9
3.3. Desenvolvimento da IE .....	9
3.4. Liderança.....	10
3.4.1. Teorias sobre a liderança .....	11
3.4.2. Estilos de liderança .....	14
3.4.3. Inteligência Emocional, Gestão de Emoções e Liderança Eficaz.....	15
<b>4. Metodologia</b> .....	18
4.1. Método de recolha de dados .....	19
4.1.1. Participantes e Procedimentos .....	20

4.1.2.	Descrição do Instrumento de Recolha de Dados .....	21
4.2.	Categorias e Dimensões de Análise .....	21
<b>5.</b>	<b>Apresentação e Discussão dos Dados</b> .....	<b>23</b>
5.1.	Inteligência Emocional e Gestão de Emoções .....	23
5.1.1.	Demonstração das emoções positivas/negativas .....	23
5.1.2.	Controlo das emoções em situações complicadas .....	24
5.1.3.	Preconceito .....	25
5.1.4.	Preocupação com as emoções negativas dos trabalhadores .....	26
5.1.5.	Importância dada à vida pessoal dos colaboradores e seus problemas.....	26
5.1.6.	Gestão das situações de conflito .....	27
5.1.7.	Relação quotidiana Sr. F. – colaboradores.....	28
5.1.8.	Tratamento igual ou diferenciado .....	28
5.2.	Definição de Liderança e Caraterização do Estilo de Liderança.....	29
5.2.1.	Definição de Liderança.....	29
5.2.2.	Estilo de Liderança Percebido no Líder (Sr. F.) e Percebido pelo Próprio.....	29
5.2.3.	Orientação e Motivação.....	30
5.2.4.	Foco nas tarefas ou nas pessoas.....	31
5.2.5.	Feedback .....	32
5.2.6.	Melhoria do espírito de grupo .....	32
5.2.7.	Respeito pelas opiniões .....	33
5.2.8.	Falta de diálogo.....	34
5.2.9.	Falta de confiança .....	34
5.2.10.	Satisfação dos trabalhadores.....	34
5.3.	Síntese dos Resultados.....	35
5.4.	Sugestões de melhoria.....	39
<b>6.</b>	<b>Conclusão</b> .....	<b>43</b>
6.1.	Reflexões Finais.....	43
6.2.	Limitações .....	44

<b>7. Referências Bibliográficas</b> .....	46
<b>8. Anexos</b> .....	50
8.1. Anexo 1 – Guião de Entrevista .....	50

## **Lista de Abreviaturas e Acrónimos**

IE – Inteligência Emocional

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Categorias e Dimensões de Análise

Tabela 2 - Dados Demográficos dos Entrevistados

## 1. Introdução

Neste documento, apresenta-se o projeto referente ao segundo ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. O gosto pelas pessoas e pela interação com as mesmas foi algo que sempre me fascinou e me acompanhou, sendo que o facto de poder dedicar-me a um estudo focado nas mesmas deixou-me bastante motivado.

Para chegar ao tema em questão, foi necessária uma boa dose de procura bibliográfica. Após algumas leituras, aquilo que mais me cativou foi a gestão das emoções em contexto organizacional. Sendo um tema cada vez mais atual nas organizações, que não pode nem deve ser descurado, decidi focar-me nesta matéria. A partir daqui a procura de bibliografia foi centrada neste tema, levando ao termo principal deste relatório: a inteligência emocional (IE).

Alcançado o tema base, a preocupação foi perceber onde poderia especificar essencialmente o estudo, sendo que aqui a minha experiência profissional também teve uma preciosa ajuda. Enquanto realizava as minhas funções na empresa, fui percebendo existia um problema ao nível da relação do proprietário da organização com os colaboradores, decorrente da falta de capacidade em lidar emocionalmente com os trabalhadores, uma vez que sobrepõe o sucesso da realização das tarefas ao bem-estar e emoções das pessoas que as realizam. Quando este sucesso não é atingido, o dono da empresa não consegue esconder os sentimentos de frustração, e, de forma descontrolada e impulsiva, “descarrega” nos colaboradores, o que leva à tristeza e insatisfação dos mesmos. Face ao exposto, entendeu-se que este problema podia e devia ser estudado, no sentido de perceber a origem do mesmo e propor algumas recomendações e sugestões de melhoria. E assim se chegou ao tema do presente projeto intitulado: “Inteligência Emocional e a gestão de emoções do líder: proposta de intervenção para uma liderança eficaz”.

Tal como Kotsou (2012) afirma, todas as pessoas são diferentes no que diz respeito às emoções, seja na forma como reagem àquilo que desencadeia a emoção, seja na forma como gerem a mesma. Nas organizações, é necessário que o líder seja emocionalmente inteligente para gerir não só as suas emoções, mas também as dos seus colaboradores, tornando assim a empresa um local melhor para trabalhar. O propósito fundamental deste projeto passa pela sugestão de medidas que proporcionem o aumento da eficácia da liderança exercida pelo líder.

Para concretizar tal meta, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a avaliação qualitativa do nível de IE percebida, tanto pelos colaboradores, como pelo próprio líder;
- a análise qualitativa da gestão de emoções e eficácia percebida pelos mesmos intervenientes;
- a identificação do estilo de liderança percebido, novamente pelo líder e colaboradores;
- a elaboração de medidas/recomendações com base em toda a informação analisada, sendo depois sugeridas à empresa.

Para tal, a metodologia fenomenológica adotada é a de investigação-ação, com um carácter qualitativo. Os métodos de recolha de dados, foram a observação e as entrevistas semi-diretivas.

No capítulo seguinte, feita a apresentação do problema e da organização, segue-se a revisão de literatura no âmbito do tema deste projeto, centrada nos tópicos principais, designadamente: a inteligência emocional, a gestão de emoções e os estilos de liderança. Depois é apresentada a metodologia adotada, seguida da análise e discussão dos dados recolhidos no âmbito das entrevistas. Finalmente, são apresentadas as sugestões de medidas de melhoria, as limitações do estudo e as reflexões finais.

## **2. Contextualização do problema em estudo**

### **2.1. Apresentação da Empresa**

A sociedade T é uma empresa sediada em Barcelos, que desenvolve o negócio de atividades de acabamento de artigos de vestuário, nomeadamente na área da aplicação de transferes, do digital e da sublimação. A empresa assegura uma ampla cobertura da zona do Minho, tendo como linha estratégica o enfoque nas necessidades dos clientes, sendo que é cada vez mais procurada pela sua rapidez e excelência no trabalho desenvolvido. Emprega 18 trabalhadores distribuídos pelas três áreas dispostas atrás, sendo que em cada uma há um responsável que organiza o trabalho, interage com os clientes e resolve os problemas que aparecem. A empresa T já tem treze anos de experiência e dedicação ao ramo, sendo que o objetivo passa por acompanhar as mudanças que ocorrem no mercado, dinamizando e melhorando o negócio que desenvolve.

### **2.2. Apresentação do Problema**

Durante o primeiro ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, o investigador iniciou a colaboração, a tempo parcial, com a empresa T. Numa primeira fase, a ideia era obter algum rendimento enquanto não surgia uma oportunidade na área de formação. No entanto, foi-se apercebendo de uma lacuna que existia na empresa, ao nível da gestão de recursos humanos. Esta evidência ganhou especial atenção por parte do investigador, uma vez que era do seu interesse realizar um estudo que pudesse revestir-se de utilidade para a organização e, ao mesmo tempo, permitir a realização de um projeto.

À medida que ia acumulando dias na organização, era notório um ponto de vista bastante comum entre os diferentes colaboradores: a falta de uma boa liderança ou um estilo de liderança ineficaz por parte do dono da empresa. Os trabalhadores consideravam que aquele não desempenhava um papel de líder, capaz de nutrir todas as necessidades da empresa. A opinião generalizada era de que um líder deve dividir a sua orientação para as pessoas e para as tarefas, uma vez que ambas são muito importantes e uma sem a outra não funcionam. Algumas das queixas mais comuns eram, e continuam a ser, a falta de comunicação, a falta de preocupação, a falta de sensibilidade, a atribuição de culpas sem fundamento e conhecimento de causa, a falta de confiança no trabalho da pessoa, entre outras.

De um modo geral, os colaboradores consideram que o proprietário da empresa tem dificuldade em gerir as suas emoções e sentimentos da melhor maneira, tomando decisões precipitadas e focadas apenas nas tarefas, resultando com frequência em prejuízo para os seus colaboradores. De acordo com a literatura da especialidade, este deve ser capaz de sobrepor a sua racionalidade e boa disposição às emoções de frustração e desânimo, para gerir as emoções (suas e dos colaboradores), tomando boas decisões para as pessoas e para o negócio (Goleman, 2000).

Tendo em conta o sentimento geral e as reclamações acima descritas, entendeu-se que a análise da inteligência emocional do dono da empresa e do seu estilo de liderança poderia ser um ponto de viragem neste problema.

Depois de dialogar com o dono e a sua esposa acerca deste projeto, ambos demonstraram bastante interesse e entusiasmo na realização do mesmo, uma vez que seria uma possibilidade de iniciar práticas de recursos humanos dinamizadoras e vantajosas para a empresa.

O objetivo é propor recomendações, tendo em vista resolver o problema identificado, ou seja, melhorar as competências associadas à inteligência emocional e gestão de emoções, e assim incrementar a liderança do dono da empresa, para que os colaboradores se sintam mais satisfeitos e integrados na organização.



### **3. Revisão da Literatura**

#### **3.1. Inteligência Emocional**

A inteligência emocional (IE) caracteriza-se pela capacidade do indivíduo em ter o maior controlo possível sobre os seus sentimentos e emoções, distinguindo-os e usando a informação para pensar e agir da melhor maneira. Apesar da discussão e dos vários estudos desenvolvidos em torno da IE, a avaliação e utilização das emoções por parte das pessoas para resolver os seus problemas é comum em todos (Salovey & Mayer, 1990).

Uma das capacidades essenciais de quem é emocionalmente inteligente é ter a noção de quando e como deve exprimir as suas emoções, sabendo como a controlar (Chernis, 2000). Kotsou (2012) caracteriza “a inteligência emocional como a interação harmoniosa entre emoção, cognição e sensação” (p.20).

Apesar das várias definições, o conceito de IE está fortemente associado a Daniel Goleman (2000), que remete para a capacidade do indivíduo em sobrepôr o seu bom estado de espírito a emoções de frustração, desânimo, impulsos, entre outros.

##### **3.1.1. Modelos de IE**

Segundo Kotsou (2012), a IE concentra-se em três modelos: o modelo das habilidades, o modelo misto e o modelo das competências.

O primeiro modelo considera a inteligência emocional como uma habilidade. A definição de Peter Salovey e John Mayer, datada de 1990, tal como outras anteriores, foi considerada pelos próprios insuficiente para definir de forma correta a IE. Eles consideraram que não bastava perceber e regular as emoções, que era também necessário pensar acerca das mesmas. Para resolver esta lacuna, os autores reviram e definiram a IE segundo quatro competências: a perceção adequada, avaliação e expressão das emoções; a facilitação emocional do pensamento; entender, analisar e raciocinar sobre as emoções; e gestão das emoções de forma a promover o crescimento emocional e intelectual (Salovey & Mayer, 1997).

Segundo Mayer, Roberts & Barsade (2008), os modelos mistos dividem-se por cinco especificidades diferentes: as qualidades inerentes à IE; ter um motivo pessoal que nos faça

querer mais; ser socialmente ativo; ter autoestima; e ter capacidade de controlo. Estas variáveis levam à criação de diferentes modelos mistos, tais como o modelo de Bar-On e o modelo de Goleman. Referenciado por Kotsou (2012), Bar-On (2000) acreditava que a melhor forma de medir a IE era através do quociente emocional, definindo cinco metafatores para tal: o intrapessoal, o interpessoal, a gestão do stress, a adaptabilidade e o humor geral. De acordo com Kotsou (2012), o modelo de Goleman pretendia o bom desempenho organizacional através de um conjunto de competências emocionais e sociais que estavam divididas por cinco dimensões: “a autoconsciência, o autodomínio, a automotivação, a perceção e a compreensão das emoções do outro e gestão das relações”.

O último modelo toma em conta a inteligência emocional segundo as cinco competências emocionais: identificar, compreender, exprimir, gerir e utilizar as emoções. Estas competências devem ser encaradas tanto a nível intrapessoal (as próprias emoções) como a nível interpessoal (relações com os outros) (Kotsou, 2012).

### **3.1.2. Competências da IE**

O desenvolvimento da inteligência emocional acaba por desencadear a prática das competências emocionais que lhe estão associadas. Estas habilidades são bastante importantes na saúde mental e física, ajudando a melhorar também as relações sociais. Como mencionado atrás, as competências são cinco, sendo que podem originar competências mais complexas (Kotsou, 2012).

Segundo Goleman (2004), a inteligência emocional é um grupo de cinco competências que ajuda o líder e os seus trabalhadores a maximizar o seu desempenho. Essas cinco competências são:

- autoconsciência, que é o conhecimento que indivíduo tem das suas emoções, forças, fraquezas, valores e objetivos, e qual o impacto que tem nos seus seguidores;
- autocontrolo, ou seja, a capacidade de controlar os impulsos e as emoções negativas;
- motivação de alcançar algo;
- empatia, ao ter em conta os sentimentos das outras pessoas;
- gestão das relações sociais, com o objetivo de levar as pessoas na direção certa.

Devemos perceber como é que as competências emocionais funcionam a nível pessoal e interpessoal. Depois disso, a primeira etapa passa pela identificação das próprias emoções e da outra pessoa. A segunda etapa caracteriza-se pela correta expressão das emoções a nível pessoal e pelo auxílio à outra pessoa, para que ela se consiga exprimir adequadamente. Na terceira etapa, ocorre um processo de compreensão da experiência emocional, tanto pessoalmente como de outrem. Segue-se a quarta etapa, onde a gestão e regulação das emoções é extremamente importante, seja a nível negativo (gerir as emoções desagradáveis da forma mais adequada) ou positivo (aproveitar as boas emoções e torná-las pontos fortes). Por último, termina-se com a utilização positiva das emoções para melhorar recursos a nível pessoal e relações a nível interpessoal (Kotsou, 2012).

## **3.2. Gestão de emoções**

### **3.2.1. Emoção: conceito, relevância e dimensões**

Segundo James (1884), quando presenciamos uma situação específica, o corpo reage com um estímulo, sendo que a emoção é a forma como o indivíduo reage a esse estímulo. A emoção alerta-nos para algo que está a acontecer e, funcionando como um motor, estimula a nossa ação para que nos adaptemos e consigamos lidar com a situação da melhor maneira (Kotsou, 2012).

As emoções negativas advêm de ameaças, levando a respostas instantâneas, como a fuga e o ataque, tornando a capacidade de pensar muito menor. Já as emoções positivas, como a alegria, ajudam a criar e a melhorar os recursos de uma empresa, tornando o ambiente muito melhor. (Fredrickson & Joiner, 2002).

Existem três dimensões relacionadas com a emoção, sendo elas o sentimento, o humor e o temperamento. O sentimento está ligado à parte mais subjetiva da emoção, ou seja, a forma como a percebemos e como percebemos o que dá origem à mesma. (Kotsou, 2012). Segundo Luminet (2002), referenciado por Kotsou, I. (2012), o humor está relacionado com a forma como nos comportamos perante as diferentes situações do dia-a-dia. Quanto ao temperamento, de acordo com Hansenne (2003), este é bastante influenciado por fatores genéticos, mas passível de ser controlado. Desta forma, é a dimensão mais afetiva e emocional da personalidade.

### **3.2.2. Fases de um episódio emocional**

Durante um episódio emocional recorrente de uma situação aleatória, o indivíduo passa por quatro fases diferentes, que requerem uma boa gestão emocional. A primeira fase caracteriza-se pela forma como o indivíduo avalia emocionalmente a situação em que se encontra. Posteriormente, segue-se a fase em que ocorrem diversas alterações a nível biológico (como por exemplo, o aumento da velocidade dos batimentos cardíacos) e expressivo (mudanças a nível gestual, facial, de postura, entre outros). Numa terceira fase, o indivíduo é confrontado com a necessidade de agir e tomar uma decisão, portanto o organismo reage à situação e prepara aquela que acha que será a resposta mais apropriada para a mesma. Por último, surgem os pensamentos associados à emoção vivida, ou seja, a dimensão mais cognitiva (Kotsou, 2012).

### **3.2.3. Tipo de emoções**

Foi desenvolvida uma forma de medir o comportamento facial (em registos estáticos e em movimento) de um indivíduo, de forma que os observadores pudessem observar, julgar e definir o estado emocional. Para isso, esta ferramenta de medição foi desenvolvida segundo seis categorias diferentes de emoção. Definidas como emoções básicas, são elas a alegria, a tristeza, a raiva, o medo, a surpresa e o nojo. As categorias mencionadas não representam todas as emoções encontradas ao longo do tempo, mas são suficientes para comprovar que é possível medir o comportamento facial que distingue as emoções uma das outras. A avaliação do comportamento facial segundo o movimento dos músculos faciais não se adivinhava fácil, o que levou à tomada de uma decisão. Decidiram descrever a aparência da face segundo as rugas, a tensão e o relaxamento da mesma, sendo que dividiram esta descrição por três áreas faciais: a zona das sobrancelhas; a zona das pálpebras e da “ponte” do nariz; e a zona das bochechas, do nariz, da boca, do queixo e do maxilar (Ekman, Friesen & Tomkins, 1971).

De forma a desenvolver um modelo estrutural das emoções, é necessário ter em conta um elemento muito importante. Este elemento está relacionado com a existência de dois tipos de emoções: as emoções básicas já faladas acima e as emoções secundárias que advêm das básicas (podemos comparar com as cores primárias e secundárias) (Plutchik, 1980).

#### **3.2.4. Regulação das emoções**

Como já mencionado atrás, um dos modelos da IE considera a regulação das emoções como a quarta competência da inteligência emocional e rege-se pela capacidade de um indivíduo em regular as suas emoções e as de outras pessoas. Cicheti, Ganibar e Barrett (1991) consideram que a regulação emocional está relacionada com os fatores que levam a que a estimulação emocional seja alterada, controlada e redirecionada, permitindo uma maior adaptação do indivíduo às diferentes situações emocionais. Masters (1991) considera a regulação emocional como um processo em que são definidas estratégias para controlar as emoções, sendo fundamental para o desenvolvimento da personalidade do indivíduo.

Quando as emoções são negativas, o indivíduo foca-se essencialmente nos elementos centrais das mesmas, levando a uma redução da atenção. Como há um foco excessivo nos possíveis perigos, a pessoa poderá tornar-se paranoica quanto à emoção negativa, dificultando o importante processo de adaptação. Isto leva a que haja incapacidade de reter outras informações e assim se tome decisões erradas ou tendenciosas, reforçando assim a relevância de uma boa gestão de emoções (Kotsou, 2012).

Segundo Garber e Dodge (1991), é necessário desenvolver competências emocionais para que se processe adequadamente a informação recebida, principalmente em situações stressantes. O indivíduo adquire a capacidade de reagir corretamente, através da compreensão da emoção.

### **3.3. Desenvolvimento da IE**

Segundo Goleman (2001), a inteligência emocional é uma componente de extrema importância, que pode ser desenvolvida e aprimorada pelas pessoas, de forma individual. Posteriormente, a nível grupal, este desenvolvimento individual levará a uma melhor dinâmica entre os colegas de equipa.

Através de um caso em particular, Goleman (2000) aponta a ajuda de um especialista na melhoria da inteligência emocional de um líder com dificuldades no decorrer do seu negócio. O primeiro passo consistiu numa avaliação 360º, ou seja, uma análise completa da pessoa em questão, para que se chegasse aos pontos cegos da mesma. Descobertas as fraquezas do líder, percebeu-se que estas estavam relacionadas com incapacidade para

mudar o estilo de liderança, conforme a situação com que era confrontado. Na opinião do autor, é fundamental conectar o estilo de liderança às competências emocionais, para assim conseguir com que o negócio avance. O especialista em inteligência emocional delineou um plano para o líder, sendo que este deveria adotar diversos estilos de liderança, optando por uma abordagem que favorecesse a empatia, feedback positivo e diálogo. Os encontros entre o líder e o especialista eram regulares, de forma a avaliar o progresso. A inteligência emocional demora a ser aprendida, uma vez que funciona como um hábito: para ser adquirido, é preciso ser repetido até se tornar algo normal na pessoa.

### **3.4. Liderança**

Referenciado por Botelho e Krom (2010), Montana e Charnov (2000) afirmam que a liderança se caracteriza pela capacidade de um indivíduo em influenciar e conduzir outras pessoas aos resultados desejados.

Rego e Cunha (2010) descrevem a liderança como a habilidade de uma pessoa influenciar, motivar e capacitar outras pessoas, com o intuito de alcançar os objetivos de uma empresa. Como acrescento, estes ainda afirmam que a liderança só acontece quando a mesma é ética e benéfica, tanto para a organização como para os indivíduos.

Chiavenato (2006) afirma que a liderança é crucial em qualquer organização que tenha como principal recurso as pessoas, sendo que é necessário conhecê-las bem, para as conduzir na direção que se pretende. Acrescenta ainda que a liderança está relacionada com a influência e comunicação que existe entre algumas pessoas, com o intuito de alcançar determinados objetivos numa certa situação. Por norma, o grupo tende a escolher o elemento que melhor se enquadra no papel de líder, ou seja, aquele que ajuda a tomar as melhores decisões, que resolvem problemas e conflitos, com vista às metas definidas.

Segundo Carlzon (2005), um líder não é aquele que sabe tudo e toma todas as decisões, mas sim aquele que reúne todo o conhecimento possível e identifica as necessidades. Assim, pode delegar e orientar as tarefas pelos diferentes trabalhadores, de forma a maximizar o trabalho. Referenciado por Botelho e Krom (2010), Montana e Charnov (2000) voltam a enfatizar a influência, afirmando que a liderança se caracteriza pela capacidade de um indivíduo em conduzir outras pessoas aos resultados desejados.

A naturalidade numa relação de liderança é a chave para a sua eficácia, já que torna a ligação entre o líder e o seguidor mais agradável e, por conseguinte, mais produtiva. De maneira que não se torne numa submissão do seguidor, é fundamental que haja uma aceitação do mesmo para que o líder exerça influência sobre ele, mais concretamente, através de diretrizes que conduzam aos objetivos da organização (Bergamini, 2002).

A liderança é um processo complexo, que deve ser tratado da forma mais cuidada possível. A forma de lidar com cada um tem de ser diferente de colaborador para colaborador, uma vez que todos são diferentes e aquilo que motiva cada um vai diferindo. É assim importante a interação que existe entre o líder e os seus seguidores (Nunes, 2017).

### **3.4.1. Teorias sobre a liderança**

Botelho e Krom (2010) dizem que a investigação acerca da liderança foi evoluindo, ao longo dos anos. Diversas teorias foram desenvolvidas, desde aquelas que desenhavam os traços necessários para um bom líder, até aquelas que abordam aquilo que é crucial fazer para lidar com as diferentes situações de uma organização.

#### **3.4.1.1. Teoria dos traços**

Referenciado por Nunes (2017), Rosa (1994) afirma que um líder apresenta uma personalidade com características peculiares, que são fundamentais em diversas situações específicas. Este ponto de vista cria a ideia de que uma boa liderança está diretamente relacionada com os traços de personalidade, ou seja, de que se nasce líder. Referenciado por Matias (2018), Cunha et al. (2007) aponta que os líderes se sobressaem dos demais pelas excelentes qualidades que apresentam, sejam elas a nível de personalidade, de capacidades ou físicas.

Existem alguns tipos de traços em especial que tornam os líderes uma fonte de diferença numa organização. Enumerando-os, temos: a capacidade de guiar os seus seguidores, através da conquista, ambição, motivação, energia e iniciativa; a motivação para liderar, no sentido de orientar e não para adquirir poder a seu favor; honestidade e integridade; a autoconfiança associada à estabilidade emocional; aptidões cognitivas; e ainda, o bom e cuidado conhecimento do negócio. Estes traços ajudam a que o líder se adapte e

adquiras as capacidades necessárias para guiar o seu trabalho no melhor caminho, tendo em vista os objetivos que são definidos (Kirkpatrick & Locke, 1991).

No entanto, Jesuíno (1996) defende que estes traços que definem um líder de qualidade não promovem uma maior eficácia organizacional da liderança. De acordo com Oliveira (2016), um líder com os traços descritos pode ser eficaz numa situação e ineficaz noutra. Desta forma, entende-se que um líder com os traços analisados irá ter uma maior probabilidade de ser eficiente na sua liderança, mas que não é a única vertente a ter em conta, sendo necessário ter em atenção outras variáveis, tal como o contexto.

#### **3.4.1.2. Teorias comportamentais**

A abordagem comportamental surge por volta da década de 40, já que existia a dificuldade em compreender a liderança através dos traços e competências dos líderes. Desta forma, os defensores desta abordagem tentaram definir padrões de comportamentos que ajudassem a explicar a eficácia (ou não) da liderança (Rubenstein, 2005).

Os principais contributos no âmbito das teorias comportamentais derivam de programas de pesquisa das Universidade de Iowa, Ohio e Michigan. Um outro estudo relativo aos comportamentos dos líderes deu origem à grelha de liderança de Blake e Mouton. Enquanto os estudos de Iowa se debruçaram sobre os estilos de liderança (autocrático, democrático e *laissez-faire*), os estudos de Michigan e Ohio basearam-se na compreensão do comportamento de um líder eficaz, para assim perceber os fatores comportamentais de sucesso na liderança. De modo a chegar às variáveis que afetam a satisfação e a produtividade, os pesquisadores de Michigan relacionaram o comportamento dos líderes com o nível de eficácia. Identificaram-se assim dois comportamentos base: os líderes orientados para as tarefas e os líderes orientados para as pessoas (Lussier & Achua, 2010).

No que diz respeito aos estudos de Ohio, Fernandes et al. (2014) referem duas vertentes ligadas ao comportamento de um líder, sendo elas a estrutura inicial e a consideração. A primeira está relacionada com a capacidade de um líder em estruturar os papéis e tarefas da sua equipa, sendo que a segunda está ligada às relações de trabalho que o líder estabelece com os colaboradores, existindo confiança, respeito e interesse por aquilo que eles pensam. Assim, podem-se definir quatro tipos de líder baseados nestas duas variáveis, ou seja, com alta/baixa estrutura inicial e alta/baixa consideração.



De acordo com Sant'Anna et al. (2012), Blake e Mouton usaram uma matriz de gestão para operacionalizar os estudos acerca de treino e desenvolvimento organizacional. Esta matriz funciona segundo a orientação dos líderes para as pessoas e/ou tarefas, sendo assim definidos os diferentes tipos de liderança. Desta forma, um líder pode ser anémico, simpático, intermédio, autocrático ou integrador, sendo no último tipo que se concentra uma maior eficácia de liderança.

#### **3.4.1.3. Teorias contingenciais/situacionais**

Badaracco e Ellsworth (1989) consideram que, em casos de liderança situacional, quase todas as variáveis são flexíveis e podem adaptar-se aos diferentes contextos. Na ótica de Mainardes et al. (2010), a liderança situacional está relacionada com o contexto, ou seja, o estilo de liderança adotado depende da situação em que esta é exercida, mais do que as características do líder. Assim, não existe uma forma única de ser eficaz na liderança. Referenciados por estes últimos autores, Hersey e Blanchard (1986) afirmam que o líder deve analisar a organização e aqueles que lidera, adequando-se a cada situação e aplicando o melhor estilo de liderança.

Um dos modelos relativos a estas teorias é o modelo de Fiedler. De acordo com Cruz e Pinheiro (2010), a teoria de Fiedler explica a eficácia no desempenho do grupo através da interação de dois fatores: os estilos de liderança e as variáveis situacionais. Com o intuito de classificar os estilos de liderança, Fiedler desenvolveu o LPC, que é representado através de um questionário. Os respondentes são convidados a descrever o colega com quem trabalharam que menos gostaram, sendo que essa descrição é feita através de 16 adjetivos bipolares, numa escala de 1 a 8. Referenciados por estes dois autores, Leister, Borden e Fiedler (1977) acrescentam que se o LPC for alto, o líder é orientado para o indivíduo e se for baixo, a orientação é sobretudo para a tarefa. Também referenciados por Cruz e Pinheiro (2010), Mitchell et al. (1970) mencionaram as três variáveis situacionais que, combinadas, resultam em situações de maior ou menor favorabilidade para o exercício da liderança. Esses três fatores são a relação líder-membros, a estrutura das tarefas e o poder formal.

#### **3.4.1.4. Outras abordagens**

Além destas teorias, foram surgindo outras como as carismáticas e as transformacionais. Segundo Rosa (1994), referenciado por Nunes (2017), as primeiras dizem

respeito a líderes que primam pela visão, maior propensão para assumir riscos, sensibilidade ambiental e excentricidade. Quanto às teorias transformacionais, também referenciado por Nunes (2017), Burns (1978) afirma que os líderes possuem carisma, consideração pelos seus seguidores e estimulam e inspiram os mesmos, para que estes atinjam mais facilmente os objetivos da organização. Atualmente, foram aparecendo novos tipos de liderança, tais como: a liderança positiva, a liderança virtuosa, a liderança espiritual e a nível negativo, a liderança tóxica.

### **3.4.2. Estilos de liderança**

De acordo com Botelho e Krom (2010), o estilo de liderança está relacionado com a forma como o líder atua com aqueles que o seguem, nas atitudes que lhes estão associadas. Referenciado por Botelho e Krom (2010), Araújo (2006) indica que existem três tipos de liderança, sendo eles o autoritário, o democrático e o *laissez-faire*. Os estilos diferem no nível de intervenção, tanto do líder como dos restantes colaboradores. No primeiro, o líder é altamente interventivo, tomando as decisões sem opinião do grupo, além de definir e dividir as tarefas por cada um. No estilo democrático, há uma maior participação dos seguidores, através da discussão dos diversos pontos de trabalho, de forma a incentivar a participação de todos no processo de tomada de decisão. Quanto ao *laissez-faire* ou também conhecido como estilo liberal, o líder apenas age quando for solicitado, ou seja, a discussão e as decisões são tomadas pelo grupo. Botelho e Krom (2010) consideram ainda que os estilos de liderança devem ser definidos com o intuito de atingir melhorias não só a nível organizacional, mas também a nível individual, tendo como alvo o crescimento mútuo.

Na perspetiva de Goleman (2000), existem seis estilos de liderança, que surgem de distintas componentes da inteligência emocional, sendo eles:

- a liderança coercitiva, na qual o líder destrói a criatividade das pessoas e cria um ambiente de medo e pressão intensa sobre as mesmas, que leva ao sentimento de desrespeito e raiva. Este tipo de liderança prima tanto pela obediência, que acaba por se tornar a menos eficaz.
- a liderança mobilizadora, que se define pela mobilização das pessoas em direção de uma mesma ideia. O líder impulsiona a criatividade e inovação dos colaboradores e permite que estes desenvolvam o seu trabalho através dos meios que entenderem, sendo que apenas determina o fim a atingir.

- a liderança agregadora, aquela que aposta no bem-estar das pessoas, em primeiro lugar. O objetivo é que os trabalhadores criem laços emocionais, mantendo a harmonia e a felicidade na organização. Isto leva a que a comunicação melhore, conduzindo ao surgimento de novas ideias. A flexibilidade é um ponto-chave neste paradigma, já que o líder dá a liberdade às pessoas de realizarem o seu trabalho da maneira que acharem mais eficaz.
- a liderança democrática, que prima pela participação de todos os membros da organização. Ou seja, o líder não toma uma decisão sem antes consultar todos aqueles que podem ser afetados pela mesma. Permite que todas as pessoas participem na tomada de decisão, aumentando assim a confiança, compromisso e flexibilidade. Além disso, todos os trabalhadores têm noção daquilo que pode ou não ser feito, uma vez que estão por dentro da maioria das informações da empresa.
- a liderança agressiva, em que o líder estabelece padrões de desempenho demasiado altos, forçando a que as pessoas trabalhem ao mesmo ritmo do que ele. É requerida excelência e dedicação, sendo que as tarefas têm de ser feitas de melhor forma e mais rápidas. Como consequência, muitos funcionários sentem-se demasiado pressionados com esta exigência, baixando o seu desempenho e criatividade.
- a liderança treinadora permite o desenvolvimento das pessoas para o futuro. Um líder treinador mostra as forças e fraquezas das pessoas, levando a que lutem da forma correta pelas suas aspirações pessoais e profissionais. São delegadas tarefas desafiadoras, para que os trabalhadores sejam capazes de se superar, mesmo que demorem mais tempo a realizá-las.

### **3.4.3. Inteligência Emocional, Gestão de Emoções e Liderança Eficaz**

Segundo Goleman (1995), referenciado por George (2000), a inteligência emocional desempenha um papel bastante importante em diversos aspetos da vida, sendo que influencia de forma crucial a liderança eficaz. Para perceber, de que forma a inteligência emocional pode melhorar a liderança, é fundamental perceber quais são os elementos essenciais a uma liderança eficaz. Esses elementos definem-se da seguinte forma: o desenvolvimento de objetivos coletivos e a definição de como os atingir; incutir

conhecimento nos outros e mostrar-lhes a importância das atividades de trabalho e comportamento; gerar e manter o espírito de entusiasmo, confiança, cooperação e otimismo na organização; encorajar a flexibilidade e a mudança na tomada de decisão; estabelecer e manter uma identidade com significado para a organização (George, 2000).

Gardner e Avolio (1998) consideram que para se definir e atingir objetivos coletivos, é necessário que os líderes sejam emocionalmente inteligentes, sendo capazes de comunicar eficazmente com os seus seguidores. Desta forma, o líder deve ter a capacidade de avaliar como os trabalhadores se sentem e confiar no seu conhecimento acerca das emoções, para perceber a razão de se sentirem assim. A partir daqui, o líder tem que influenciar as emoções dos trabalhadores, para que estes entendam e apoiem os objetivos definidos, tornando a sua visão clara e coletiva.

Na opinião de George (2000), para incutir a importância das atividades de trabalho nos trabalhadores, o líder tem de se certificar que os mesmos têm noção das dificuldades e principais problemas que uma empresa enfrenta, além das potenciais oportunidades. O líder tem de entender as emoções dos seus seguidores, para perceber se eles entendem a realidade dos problemas, se se sentem motivados para os resolver e otimistas acerca das suas contribuições pessoais (George, 2000).

Para que a organização seja repleta de entusiasmo, confiança, cooperação e otimismo, o líder tem de estar preparado para avaliar os sentimentos dos trabalhadores e saber de que forma os pode influenciar. É fundamental entender as emoções que os trabalhadores estão a experienciar, as suas reais emoções e aquilo que expressam, entendendo quando a emoção transmitida é real ou falsa. Quando a emoção é falsa, o líder tem de determinar de que forma pode incutir entusiasmo na pessoa, a razão de transmitir algo que não sente e influenciá-la a ter sentimentos positivos e genuínos (George, 2000).

Quando um líder é capaz de gerir as suas emoções, consegue melhorar a sua tomada de decisão. Conforme a prioridade de cada situação com que as pessoas são confrontadas, o líder ativa a sua habilidade de gerir emoções, com o intuito de tornar a tomada de decisão mais fácil, principalmente quando percebe que as situações de menor pressão interferem nas de maior pressão. Uma pessoa que seja capaz de perceber como outra se sente, de responder a esses sentimentos e de os alterar, terá uma maior capacidade para superar a resistência à

mudança e operar transformações significativas numa organização. Um dos aspetos mais importantes da inteligência emocional é saber a causa das emoções e saber que elas mudam ao longo do tempo (George, 2000).

Trice e Beyer (1993) mostram que as diferentes culturas são revestidas de diferentes emoções. Uma violação das normas e valores de uma cultura podem originar reações sentimentais fortes e é necessário saber gerir isso da melhor maneira. Assim, para incutir um conjunto de normas e valores que sejam fortes na organização, o líder deve relacionar e cruzar as diferentes culturas e formas de pensar, para que assim surjam emoções e sentimentos que aumentem a motivação. Aqui, é importante relacionar os diferentes aspetos da inteligência emocional com as diferentes culturas, uma vez que as emoções estão agarradas a fatores culturais.

Percebe-se que a inteligência emocional desempenha um papel essencial na eficácia da liderança. Para isso, é necessário ter em conta os elementos da liderança descritos e tratá-los com o maior rigor possível.

## 4. Metodologia

A metodologia é o capítulo de um relatório onde deve conter informações relativas ao estudo que se pretende realizar, técnicas utilizadas para obter os dados necessários e métodos para explorar esses mesmos dados. Aqui são apresentadas as opções metodológicas seguidas para realizar o estudo empírico desenvolvido no âmbito do presente projeto.

A decisão de enveredar por um projeto, deveu-se ao facto de a empresa aparentar a existência de um problema no que diz respeito à eficácia da liderança do proprietário. Conforme explicado na secção dedicada à apresentação e contextualização do problema, o líder apresenta algumas lacunas na forma como se relaciona com os seus trabalhadores, criando sentimentos de mal-estar e tristeza nos mesmos. Muito disto se deve ao seu estilo de liderança, que parece mais orientado para a tarefa, esquecendo a importância das pessoas. Dada esta orientação, o chefe fica frustrado e aborrecido quando as tarefas não têm o sucesso desejado, sendo que não consegue disfarçar estes sentimentos, tornando a sua liderança demasiado rígida e insensível. A situação descrita aponta para a existência de um défice de inteligência emocional do líder, que acaba por influenciar a sua liderança. Sugere ainda que a sua capacidade de gerir emoções deve ser aperfeiçoada por forma a tornar-se um líder mais eficaz.

Tendo em conta a situação decorrente na empresa, o objetivo passa por aprofundar a realidade da mesma, retirando o máximo de informação possível importante para o caso. Para isso, serão recolhidas e analisadas as opiniões e perceções dos colaboradores, com o intuito de propor adequadas sugestões de melhoria. Quanto ao processo de pesquisa e dada a natureza da investigação a desenvolver, a metodologia será qualitativa.

O paradigma que será adotado nesta investigação será o fenomenológico, uma vez que será de um carácter mais subjetivo e qualitativo, sendo que existe um forte envolvimento e interação do investigador com a investigação. Posto isto, a metodologia fenomenológica adotada para este projeto é a de investigação-ação, uma vez que se pretende investigar uma situação particular, possibilitando a mudança na mesma.

#### **4.1. Método de recolha de dados**

Aqui são abordadas as questões relacionadas com a obtenção de dados, sejam eles primários ou secundários. Para escolher o melhor método de recolha de dados, o investigador tem de ter em conta as questões desenvolvidas, o grau de controlo sobre aquilo que está a acontecer e, ainda, o facto de a investigação incidir em situações atuais ao invés de históricas. Existem três métodos de recolha de dados: a observação, a experimentação e o levantamento ou inquérito. O inquérito baseia-se numa amostra representativa e pode ser feito através de duas formas: entrevista ou questionário (Barañano, 2004). Nesta investigação, são utilizados dois métodos: a observação e o inquérito através de entrevista.

A observação trata-se de um método que depende do nosso sentido visual, com a vantagem de captar os comportamentos e situações no exato momento em que estão a acontecer. Fundamentalmente, a entrevista caracteriza-se pela forte comunicação e interação humana entre investigador e interlocutor. A nível da experimentação, o objetivo é manipular as diferentes variáveis independentes, de forma a perceber o seu efeito nas variáveis dependentes. Em qualquer um dos métodos, o foco é retirar o máximo de informação possível que seja rica, com o intuito de levar o projeto a bom porto (Quivy & Campenhoudt, 1992).

As entrevistas podem ser de três tipos: as não-diretivas, as semi-diretivas e as diretivas. No caso da entrevista semi-diretiva, o entrevistador coloca os pontos essenciais a abordar, sendo que o interlocutor tem a liberdade de expor as suas ideias conforme a ordem que achar melhor. Aqui podem existir algumas intervenções por parte do entrevistador, com o intuito de redirecionar e orientar o entrevistado para o essencial (Barañano, 2004). Este tipo de entrevista é a escolhida para abordar este projeto, uma vez que a ideia é recolher as opiniões e perceções dos entrevistados, tendo por base um guião de entrevista, mas sempre com um pouco de liberdade para alongar o tema.

O objeto de estudo deste trabalho é o líder e os colaboradores de uma pequena empresa portuguesa, a empresa T. O primeiro passo assenta na realização de entrevistas com os seus membros. Estas entrevistas irão servir para perceber qual o ponto de vista do líder e dos colaboradores em relação à inteligência emocional, à gestão de emoções e ao estilo de lideranças percebidos. Depois de transcrever e analisar as entrevistas, a informação retirada

é fundamental para chegar à raiz do problema, através de três pontos essenciais: a avaliação qualitativa do nível de IE percebida; a análise qualitativa da gestão de emoções e respetivas eficácia; e ainda, a identificação do estilo de liderança percebido. Depois de concretizar estes objetivos, o propósito final é a proposta de medidas, que visem melhorar a eficácia da liderança exercida na organização.

#### **4.1.1. Participantes e Procedimentos**

Delineado na fase inicial do projeto, o primeiro passo para a perceção da situação da empresa foi a realização das entrevistas ao dono e respetivos colaboradores. Todos os envolvidos foram abordados pessoalmente, de forma a perceber quem teria o interesse de partilhar o seu ponto de vista acerca da problemática em estudo. Infelizmente, não participaram todas as pessoas nesta recolha de dados, sendo que as justificações para tal basearam-se no receio de repercussões no futuro e na falta de interesse em participar neste projeto.

Antes da realização das entrevistas, todos os participantes foram informados acerca do tema do projeto, dos seus objetivos e da sua calendarização. Foram também dadas informações acerca da entrevista, tais como a sua gravação para futura transcrição, a garantia de anonimato e a possibilidade de terminar a entrevista, se assim o desejassem. A grande maioria dos entrevistados não concordou em assinar o consentimento informado, mas aceitaram as condições que lá estavam delineadas. Assim sendo, a autorização para a realização, gravação e transcrição das entrevistas foi feita de forma oral. Foram realizadas entrevistas a 14 dos 18 colaboradores e, ainda, ao Sr. F. Assim sendo, foram entrevistadas 6 pessoas do sexo feminino e 9 pessoas do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 23 e os 52 anos. Uma das entrevistas foi feita com três trabalhadores em simultâneo, uma vez que estes o sugeriram por se sentirem mais à vontade, sendo que as restantes entrevistas foram realizadas por videochamada e por chamada telefónica. As entrevistas foram realizadas entre janeiro e abril, sendo que as respetivas transcrições foram finalizadas em maio. A partir daí, de forma manual, sem recurso a softwares, seguiu-se a divisão da informação em categorias, para possibilitar uma análise mais adequada, que permitisse responder aos objetivos propostos.



#### 4.1.2. Descrição do Instrumento de Recolha de Dados

Para a realização das entrevistas, foi feito um guião que facilitou a condução das mesmas. Este instrumento de recolha de dados incluía os grandes blocos temáticos do estudo, ou seja, a inteligência emocional, a gestão de emoções e a liderança. Todos eles foram divididos em diferentes variáveis pelas diferentes questões, para levar a uma recolha de dados rica e que respondesse aos objetivos específicos do projeto.

#### 4.2. Categorias e Dimensões de Análise

Para organizar os dados recolhidos e desenvolver uma análise mais rica, foram criadas três grandes categorias temáticas, divididas em diferentes dimensões, que estão apresentadas na tabela 1. As categorias temáticas correspondem aos blocos de questões relacionadas com a liderança, a inteligência emocional e a gestão de emoções. A nível da inteligência emocional, foi seguido o modelo de Goleman, para que se entenda de que forma o Sr. F. encaixa nas cinco competências deste modelo: a autoconsciência, o autocontrolo, a motivação, a empatia e a gestão de relações.

<b>Categorias Temáticas</b>	<b>Dimensões de Análise</b>
Inteligência Emocional e Gestão de Emoções	Demonstração das emoções positivas/negativas
	Controlo das emoções em situações complicadas
	Preconceito
	Preocupação com as emoções negativas dos trabalhadores
	Importância dada à vida pessoal dos colaboradores e seus problemas
	Gestão das situações de conflito
	Relação quotidiana Sr. F. - colaboradores
	Tratamento igual ou diferenciado
	Definição de Liderança

Definição de Liderança e Caracterização do Estilo de Liderança	Estilo de Liderança Percebido no Líder (Sr. F.) e Percebido pelo Próprio
	Orientação e Motivação
	Foco nas tarefas ou nas pessoas
	Feedback
	Melhoria do espírito de grupo
	Respeito pelas opiniões
	Falta de diálogo
	Falta de confiança
	Satisfação dos trabalhadores

*Tabela 1 – Categorias e Dimensões de Análise*

## 5. Apresentação e Discussão dos Dados

Entrevistados	Género	Estado Civil
Entrevistado 1	Masculino	Casado
Entrevistado 2	Masculino	Solteiro
Entrevistado 3	Masculino	Solteiro
Entrevistado 4	Masculino	Solteiro
Entrevistado 5	Feminino	Solteiro
Entrevistado 6	Feminino	Solteiro
Entrevistado 7	Feminino	Solteiro
Entrevistado 8	Masculino	Solteiro
Entrevistado 9	Masculino	Solteiro
Entrevistado 10	Masculino	Solteiro
Entrevistado 11	Feminino	Casado
Entrevistado 12	Feminino	Casado
Entrevistado 13	Masculino	Solteiro
Entrevistado 14	Feminino	Casado
Entrevistado 15	Masculino	Casado

*Tabela 2 - Dados Demográficos dos Entrevistados*

Com as categorias bem delineadas, segue-se a análise de conteúdo de todas as entrevistas realizadas. Todas as perguntas foram pensadas no sentido de responder aos objetivos definidos, estando direcionadas para a inteligência emocional, a gestão de emoções e a liderança.

### 5.1. Inteligência Emocional e Gestão de Emoções

#### 5.1.1. Demonstração das emoções positivas/negativas

De forma a introduzir o tema da inteligência emocional e gestão de emoções, foram feitas questões acerca da demonstração das emoções positivas ou negativas, por parte dos líderes em geral e por parte do Sr. F., em particular. Para o entrevistado 9, “um bom líder tem de saber filtrar aquilo que é bom e mau e agir da melhor maneira” e “tanto numa situação como noutra, ele tem de atenuar a reação, para que não se criem problemas desnecessários”. Segundo o entrevistado 10, nós “devemos andar sempre alegres”, porque “mesmo com

problemas nos ombros, eles só se vão resolver, se os enfrentarmos”. O Sr. F. adota uma posição fria neste dilema, dizendo que “se tiver que reagir bem”, reage bem e “se tiver que reagir mal”, reage mal e ainda vinca que na indústria têxtil “não pode haver vidros”. De acordo com o entrevistado 2, “ele está sempre a reclamar”, “nunca dá um incentivo, nunca elogia, só critica”. O entrevistado 14 considera que “não é o tipo de patrão que anda sempre zangado com tudo”, mas o entrevistado 11 discorda, afirmando que logo de manhã, já anda chateado e acaba por descarregar nos trabalhadores. Na ideia do entrevistado 4, “quando os trabalhadores fazem alguma coisa mal, ele reage mal e critica-os”, mas “quando as coisas correm bem”, “acaba por se distrair e fogem-lhe detalhes que resultam em erros”. Mas para o entrevistado 13, ele “sabe controlar-se minimamente”, já que “sabe que os problemas são normais no trabalho e na vida” e “quando as coisas correm bem, não demonstra uma enorme felicidade”. Os colaboradores entendem que é preciso nivelar a reação às emoções negativas e positivas, para que não haja mal-estar ou conforto em demasia. Tal como dizem Salovey e Mayer (1990), a inteligência emocional rege-se pela capacidade de uma pessoa controlar as suas emoções e usar a informação que recebe para tomar as melhores decisões. No entanto, dá a entender que as decisões tomadas pelo Sr. F. baseiam-se nas suas emoções, em demasia. Isto cria problemas dentro da empresa, seja a nível de trabalho desenvolvido, satisfação dos trabalhadores e clientes, entre outros.

### **5.1.2. Controlo das emoções em situações complicadas**

Esta discussão das emoções negativas e positivas catapulta-nos para a análise do controlo das emoções em situações complicadas. Nas palavras do entrevistado 7, “quando há problemas, ele raramente trata deles” e “fica à espera de que os outros o resolvam”. O Sr. F. “não consegue resolver os problemas e ainda coloca a culpa nos outros”, segundo o entrevistado 4. O entrevistado 14 diz que ele “não faz muito alarido quando acontecem problemas e erros”, em concordância com o entrevistado 10, quando diz que “o que lhe interessa é que o trabalho seja feito” e “quando as coisas correm mal, ele tenta logo resolver”. No entanto, esta é uma opinião em minoria, uma vez que a grande maioria tem o mesmo ponto de vista do entrevistado 1, quando este afirma que ele “nunca assume a responsabilidade” e “fica à espera que a gente resolva o problema que ele criou”. O entrevistado 6 sente “que ele não sabe lidar com o stress e então cria uma confusão na cabeça dele”, justificando as palavras do entrevistado 11, que acha “que arranja mais problemas ao

tentar arranjar o primeiro problema”. Para o entrevistado 9, isto acontece, porque “ele não tem o conhecimento necessário para resolver certas situações”. As opiniões nunca são unânimes, mas as respostas dos participantes sugerem que isto é um problema sério na empresa. Acima de tudo, o líder de uma empresa tem de ter a capacidade de resolver os problemas que surgem no dia-a-dia e, aqui, estamos perante exatamente o contrário, sendo que Salovey e Mayer (1990) constataam a utilização das emoções para esta resolução dos problemas. O Sr. F. apercebe-se dos problemas, mas não os consegue solucionar e para piorar a situação, descarrega a sua frustração nos colaboradores. Perante tal descontrolo emocional e tantos problemas juntos, cria-se uma bola de neve negativa para a empresa. Tal como Goleman (2000) afirma, um indivíduo emocionalmente inteligente tem de ser capaz de esconder os seus sentimentos de desânimo, mostrando o seu bom estado de espírito.

### **5.1.3. Preconceito**

Um assunto mais delicado, mas que deve ser abordado, uma das dimensões de análise desdobradas durante a codificação dos dados das entrevistas foi o preconceito. Sendo um termo extremamente atual, nunca se defendeu tanto a luta contra este tipo de acontecimentos. Mais uma vez, foi um assunto alertado pelos trabalhadores e, dado o seu teor de gravidade, não podia faltar nesta análise de dados. O entrevistado 3 fala sobre a existência de trabalhadores estrangeiros na empresa, dizendo que ele “trata-os como mão de obra barata”. O entrevistado 4 sente que “algumas pessoas ali são alvo desse tipo de injustiças”, que “é mais fácil mandar a culpa para eles” e que “criam conflitos com eles com relativa facilidade”. De acordo com o entrevistado 6, o preconceito “não é apenas com pessoas de outra nacionalidade, mas também discriminação com pessoas mais fortes”. Dando o exemplo de uma situação em particular ocorrida na empresa, o entrevistado 1 lembra que o Sr. F. abordou um funcionário estrangeiro, dizendo que as pessoas da nacionalidade dele vinham para Portugal só para trabalhar, nada mais que isso. Estamos perante uma situação preocupante, não só a nível de liderança, mas também a nível humano. Para se ser um bom líder, acima de tudo é preciso ser boa pessoa e quem não respeita todas as pessoas, não tem a capacidade para liderar da melhor forma. Estes testemunhos parecem sugerir uma falta de controlo das emoções do Sr. F., quando se sente ameaçado, recorrendo ao preconceito para demonstrar as suas emoções negativas. O preconceito é um tema atual, pelas piores razões

e permitir que ele esteja presente dentro de uma empresa, leva a conflitos, insatisfação e maus resultados.

#### **5.1.4. Preocupação com as emoções negativas dos trabalhadores**

Dado que os trabalhadores são o combustível da empresa, é importante saber de que forma o Sr. F. se preocupa com as emoções negativas deles. De acordo com ele, quando algum colaborador está mal, essa pessoa “pode ficar em casa ou parar”, já que “não dá para fazer grande coisa”. Daquilo que o entrevistado 10 assiste, ele não é “o tipo de pessoa que se preocupe com os trabalhadores, a nível de problemas pessoais”, principalmente “porque não sabe interagir e abordar as pessoas, neste tipo de situações”. De forma mais firme, o entrevistado 13 frisa que “não há lugar para birras ou reclamações ali dentro” e que pode haver queixas, que nada se resolve. O entrevistado 4 dá o exemplo de quando as pessoas se magoam, de ser necessário ir ao hospital e ele não demonstrar sensibilidade nenhuma, preocupando-se apenas “se vai afetar a empresa ou não, se a pessoa vai ter que ficar em casa e não trabalhar”. O entrevistado 1 dá mesmo um exemplo em concreto, lembrando que houve uma situação que se magoou e o Sr. F. agiu de forma insensível. O entrevistado 6 sente que “ele descarta um bocadinho as pessoas” e que se esquece “que precisa delas para trabalhar”, lamentando que “ali não interessa se estás mal, tens de fazer e pronto”. Segundo o entrevistado 11, já se desencadearam “situações horríveis ali, em que tratou mal e envergonhou alguns trabalhadores por erros no trabalho”. Estamos perante uma situação extremamente complicada, em que existe um desinteresse enorme do líder com as preocupações e emoções negativas dos seus trabalhadores. Isto demonstra falta de empatia e, segundo Goleman (2004), esta é uma das cinco principais competências que ajuda o líder e os trabalhadores a melhorar o seu trabalho. Na perspetiva de Kotsou (2012), é importante identificar as emoções das outras pessoas, ajudando-as através da compreensão e gestão dessas emoções, utilizando-as de forma positiva.

#### **5.1.5. Importância dada à vida pessoal dos colaboradores e seus problemas**

Os trabalhadores também detêm emoções e é, por isso, importante saber geri-las da melhor maneira. Quando questionado se se preocupa com a vida pessoal dos trabalhadores e os seus problemas, o Sr. F. assume que não se mete em quase nada, já que “cada um sabe de si e da sua vida, desde que façam bem o trabalho”. O entrevistado 14 corrobora as

declarações do Sr. F., quando diz que “não se mete em nada, nunca pergunta sobre nada”. Muitos dos trabalhadores queixam-se de ele ser intrometido na vida deles, mas a nível de comentários feios e desnecessários. O entrevistado 12 afirma que ele “confunde a vida pessoal com o trabalho e diz coisas que não devia aos trabalhadores”, acrescentando que “não é uma pessoa sensível”. Em concordância, o entrevistado 4 comenta que ele “fala dos problemas de saúde de familiares de forma negativa”, que “é horrível de se ver numa pessoa que devia ser o exemplo para os seus trabalhadores”. Apesar das muitas críticas, o entrevistado 9 falou de uma situação ocasional de horas extra, em que o Sr. F. demonstrou uma preocupação enorme com o seu bem-estar, perguntando-lhe se estava bem e se descansou devidamente. Apesar deste último exemplo, estes dados recolhidos apontam para a insensibilidade demonstrada pelo Sr. F. com os seus trabalhadores. Não há a mínima preocupação com os seus problemas, a não ser para tecer comentários negativos. Cada vez se percebe mais que as pessoas não se sentem satisfeitas em trabalhar ali, muitas delas contrariadas.

#### **5.1.6. Gestão das situações de conflito**

Quando se lida com diferentes pessoas, ao longo de vários dias, é preciso saber gerir as situações de conflito que se geram. Para o Sr. F., “tudo se resolve, não é preciso bater mal com nada”. De acordo com o entrevistado 10, “quando há uma confusão ou discussão, ele foge ou faz de conta que não é com ele”, porque “não se sabe desenrascar muito bem nessas coisas”. O entrevistado 1 comenta que “ele não sabe agir, perde completamente o rumo e sai” e “espera que as coisas passem e depois é que dá a cara”, segundo o entrevistado 4. O entrevistado 13 considera que “ele foge um bocado, não gosta muito de discussões e conflitos”. Seja qual for a variável que analisemos, o problema mantém-se. À medida que a análise se vai desenrolando, vamos percebendo que o Sr. F. tem um enorme défice na sua inteligência emocional. Aqui vemos uma dificuldade enorme em gerir situações de conflito mínimas e, tal como Garber e Dodge (1991) afirmam, é necessário ter competências desenvolvidas para absorver a informação em situações de stress e ser capaz de reagir adequadamente. Pior que não conseguir gerir, é fugir a essa responsabilidade, o que demonstra a insegurança que sente na sua liderança.

### **5.1.7. Relação quotidiana Sr. F. – colaboradores**

Percebe-se que poderá existir uma despreocupação do Sr. F. para com os seus trabalhadores. Na perspetiva do próprio, esta relação é normal, na qual “não há grandes conversas” e “cada um faz o seu”, ficando chateado “quando acontecem asneiras”. Esta distância é comprovada pelos entrevistados, já que “não há grandes relações” e “só fala com as pessoas para dizer o que é para fazer”, isto nas palavras do entrevistado 12. O entrevistado 6 considera mesmo “que ele pode massacrar algumas pessoas”, mas que estas “também têm parte da culpa, porque não sabem por um travão”. “Só se preocupa com o trabalho” e “acaba por falar para as pessoas de forma descuidada”, segundo o entrevistado 4. Percebe-se que esta forma de liderar está enraizada na cultura da empresa, já que o entrevistado 9 acha “que é preciso saber lidar com ele da melhor forma”, que “é uma questão de encaixar”. Não há a preocupação de criar relações sociais com os colaboradores, havendo um foco quase total na realização da tarefa, não olhando a meios para alcançar os fins. Obviamente, esta forma de estar cria insatisfação nos colaboradores, sendo negativa para a empresa. No entanto, Goleman (2004) destaca a gestão de relações sociais como uma das competências da inteligência emocional, tendo como objetivo a condução das pessoas ao objetivo desejado.

### **5.1.8. Tratamento igual ou diferenciado**

Chegando ao ponto de situação da generalidade das relações do Sr. F. dentro da empresa, é importante saber se existem tratamentos diferentes com os colaboradores. Neste aspeto, a grande maioria dos entrevistados concordou que há melhores relações com uns do que com outros, mas consideram isso algo normal. O entrevistado 13 sublinha que um melhor relacionamento “vem da confiança”, mas não acha “que trata alguém pior do que os outros”. Na opinião do entrevistado 7, “toda a gente leva por tabela”, no entanto “há gente que é crucificada ainda mais que os outros” e “normalmente são os responsáveis por cada área de trabalho”. Para o entrevistado 3, “quem lhe faz as vontades todas, tem sempre regalias”, mas para o entrevistado 10, as recompensas vão para “aqueles que fazem esforços pela empresa e que o ajudam na gestão e no trabalho”. Analisando estes dados, as opiniões dos entrevistados parecem sugerir que a imprudência nos relacionamentos é geral, havendo um ou outro colaborador que mantém uma melhor relação com o Sr. F. Este afirma que trata “cada um como eles querem ser tratados”, que se houver uma pessoa que fale mais com ele, ele fala mais com ela. Uma declaração que comprova a falta de interesse do líder em se



relacionar bem com todos os seus colaboradores. Tal como Nunes (2017) comprova, a liderança é um processo complexo, que deve ser adaptado às diferentes pessoas, uma vez que são todas diferentes, ou seja, personalidades e motivações vão variar de indivíduo para indivíduo.

## **5.2. Definição de Liderança e Caracterização do Estilo de Liderança**

### **5.2.1. Definição de Liderança**

Os entrevistados tiveram a chance de descreverem o que para eles, é uma boa liderança. Quando estas questões são feitas, os entrevistados têm a liberdade de expressar a sua opinião e, nesta situação, todos apresentaram descrições diferentes, com várias características a serem expostas. O entrevistado 3 vinca que um bom líder tem de ser “motivador”, ideia que é reforçada pelo entrevistado 2, quando explica que um líder “tem de ir à frente, puxado o grupo”. Segundo o entrevistado 6, “tem de ser uma pessoa organizada” e “tem de organizar tanto no ponto de vista dele, como das outras pessoas e do trabalho em si”. Seguindo esta ideia da organização, o entrevistado 9 reitera que “tem de saber comunicar, para que toda a informação seja passada da maneira correta, sem interpretações que possam gerar conflito (...)”. O entrevistado 7 sente que um bom líder “tem de ser capaz de assumir todas as dificuldades que lhe aparecem”, sendo que o entrevistado 13 acrescenta que “tens de saber resolver os problemas, saber resolver os conflitos e por aí fora”. O entrevistado 1 considera a “humildade” fundamental e, segundo o entrevistado 6, “um bom líder tem de ouvir a opinião das pessoas, tem de saber acatar a opinião das pessoas, mesmo que não concorde”. Na ideia do entrevistado 8, “a pessoa que está a liderar tem de promover um pouco esse bom ambiente, esse bem-estar no meio do grupo”. Assim sendo, percebe-se que os colaboradores esperam sinais de motivação, boa comunicação, forte caráter e humildade, numa boa liderança. Como sublinha o entrevistado 14, o líder “tem de ser um exemplo para nós”. Tal como Bergamini (2002) declara, uma relação entre líder e seguidores tem de ser bastante natural e agradável, para que haja uma capacidade de influência maior.

### **5.2.2. Estilo de Liderança Percebido no Líder (Sr. F.) e Percebido pelo Próprio**

Na hora de analisar a liderança do Sr. F, as opiniões dividem-se, mas encontram-se pontos comuns, que expõem falhas na forma de liderar do Sr. F. Vários entrevistados concordam que “é uma pessoa dedicada e trabalhadora, mas que não sabe liderar”, tal como

afirma o entrevistado 13. Segundo o entrevistado 9, “como tenta resolver tudo e organizar tudo à maneira dele, acaba por chegar a um estado de exaustão, que o faz tomar decisões sem a sensatez necessária”. A estabilidade emocional da empresa é posta em causa quando o entrevistado 8 diz que “hoje é capaz de estar bem com toda a gente e no dia a seguir, faz exatamente o oposto”. O entrevistado 11 caracteriza o Sr. F. como alguém “muito trapalhão e tem vezes que acusa as pessoas sem razão”, acrescentando que “diz coisas que não se devem dizer a ninguém e as pessoas ficam tristes”. Em tons mais severos, o entrevistado 7 afirma que o Sr. F. “só quer que o negócio resulte, não interessam as pessoas”. Já o entrevistado 13 aponta para a falta de respeito, dizendo que “se for preciso, quase à hora de sair, ele diz que é preciso ficar mais uma hora”, salientando a indiferença em relação à vida pessoal dos seus colaboradores. No entanto, o entrevistado 10 sente “que as pessoas também não brincam, nem se metem muito com ele” e que “se o fizessem, ele se calhar, abria-se mais um bocado”. Olhando, de uma forma geral, para estas opiniões, percebemos que o Sr. F. é uma pessoa boa e dedicada, mas que tem lacunas ao nível da liderança. É uma pessoa emocionalmente instável, levando à tomada de decisões pouco pensadas e ao descuido com os seus trabalhadores. O próprio afirma que o que ele quer “é que a empresa trabalhe”. Tal como Carlzon (2005) afirma, um líder eficaz é aquele que suprime as necessidades da empresa, sem ser necessário saber de tudo e tratar de tudo, enquanto o Sr. F. tenta fazer exatamente o contrário. Rego e Cunha (2010) sublinham que a liderança deve ser positiva tanto para o líder, como para os trabalhadores e, neste caso, isso não parece acontecer, uma vez que as pessoas se sentem tristes com a forma do Sr. F. liderar.

### **5.2.3. Orientação e Motivação**

Uma vez que a perceção e compreensão das emoções dos colaboradores é algo inexistente por parte do Sr. F., procurou-se saber de que forma ele tenta orientar e motivar os trabalhadores. Este diz que apenas fala “o que é para fazer e como é para fazer” e se for necessário, ajuda. Para o entrevistado 3, o líder “é como o capitão de equipa, ele tem que manter o grupo unido, senão o grupo vai-se sentir mal”. No entanto, esta questão também parece ser esquecida na empresa, já que o entrevistado 11 afirma que “não há dessas coisas ali, só diz que é para trabalhar e mais nada”. Na ideia do entrevistado 10, “a motivação dele é o trabalho, se há trabalho, siga mexer os braços”, sendo que todos têm de trabalhar e ajudar. O entrevistado 12 sublinha que ele “orienta o trabalho nas prensas”, mas o

entrevistado 7 queixa-se que “ele não ensina, nem mostra como se faz a ninguém”. À medida que vamos explorando as categorias de análise, vamos encontrando cada vez mais falhas a nível da liderança, inteligência emocional e gestão de emoções. A orientação e motivação é parte integrante de uma boa gestão e liderança, para que as coisas fluam de maneira a maximizar o negócio. Referenciado por Nunes (2017), Burns (1978) fala na liderança transformacional, focando o interesse do líder nos seus seguidores, estimulando-os e orientando-os, para que estes sigam na direção certa. Por aquilo que conseguimos entender, essas variantes nem são desenvolvidas, criando uma grave lacuna na gestão de recursos humanos.

#### **5.2.4. Foco nas tarefas ou nas pessoas**

O desenrolar das entrevistas vai sugerindo um maior foco na tarefa do que nas pessoas, no entanto a questão foi posta aos entrevistados, para perceber o seu ponto de vista quanto a esta abordagem da liderança. O Sr. F. assume uma posição rígida e mais defensiva, dizendo que tem de se preocupar com as coisas em saírem bem. Defende ainda que “não pode haver vidrinhos dentro” da empresa. Na opinião do entrevistado 8, o negócio e as pessoas “são indissociáveis” e assinala que “um bom ambiente de trabalho ajuda na produção, em que as coisas corram melhor”. Para o entrevistado 13, essa gestão é complicada, mas “já por isso ele é patrão ou então, arranja alguém que trate de uma e ele trata da outra”. Já para o entrevistado 10, não se pode “esperar um mar de rosas”, já que “nesta indústria, o stress é muito alto” e “se se preocupar só com os trabalhadores e o trabalho correr mal, a empresa não anda”. O entrevistado 7 sublinha que “ele preocupa-se só com o trabalho, não procura saber se as pessoas estão bem ou mal”. Ao longo desta análise de dados, vamos percebendo a distância social do líder dos seus colaboradores, portanto é fácil adivinhar que o foco é mais na tarefa. Segundo Sant’Anna et al. (2012), o Sr. F. ocupa uma posição autocrática na grelha de Blake e Mouton, uma vez que o mais importante é a realização da tarefa. No entanto, chegamos à conclusão de que os entrevistados não se sentem satisfeitos com isso, porque o Sr. F. descuida o bom tratamento dos seus trabalhadores, quando consideram que deveria haver zelo tanto pelo negócio, como pelas pessoas. Para Lussier e Achua (2010), a posição integradora da grelha mencionada é a mais aconselhada, uma vez que foca a orientação para as tarefas e para as pessoas, em simultâneo, sendo que cada líder deve adotar a postura que melhor se adequa à empresa.

### **5.2.5. Feedback**

Continuando a analisar a gestão dos recursos humanos da empresa, o próximo passo é analisar de que forma o Sr. F. dá o feedback necessário para os seus trabalhadores se sentirem satisfeitos e motivados. Segundo o próprio, chama a atenção, quando alguém está a fazer alguma coisa mal, mas se os trabalhadores “tiverem alguma ideia boa”, ele ouve. O entrevistado 9 afirma que nunca o vê a elogiar ninguém, mas considera que “se calhar fazia bem, para motivar as pessoas, mas não acontece, não é a natureza dele”. Segundo o entrevistado 6, “quando fazes bem, ele não diz nada, mas quando fazes mal, já está aos berros sobre essa pessoa”. O entrevistado 7 critica a forma dele abordar esse tipo de situação, porque “se for para criticar e atribuir culpas, está sempre pronto” e “só se preocupa com o prejuízo que poderá ter”. Tanto o entrevistado 1 como o entrevistado 2 concordam que as críticas chegam pelas bocas dos outros, criando muito mal-estar. Além disso, o entrevistado 13 sente que o Sr. F. “exagera nas críticas, tem vezes que critica os trabalhadores na frente dos clientes ou aos clientes”. Para o entrevistado 10, o ponto de vista dos restantes colaboradores é um pouco exagerado, já que ele “também sabe elogiar”, que “pode não elogiar na frente da pessoa, mas depois diz aos outros trabalhadores que fulano fez um bom trabalho ou que é um bom trabalhador”. Noutra variável relacionada com o tema, o Sr. F. volta a falhar na sua abordagem. Sejam bem ou mal realizadas, as tarefas devem ter uma apreciação equilibrada e sensata por parte do líder, para que as pessoas tenham noção da qualidade do trabalho desenvolvido. Se ele critica os seus trabalhadores o tempo inteiro, estes vão-se sentir tristes e desmotivados para trabalhar, influenciando negativamente a empresa. Tal como Goleman (2000) sublinha na descrição da liderança treinadora, o objetivo é desenvolver pessoas para o futuro, com o líder a apresentar as forças e fraquezas aos seus trabalhadores, para que estes sejam capazes de as superar e desenvolver.

### **5.2.6. Melhoria do espírito de grupo**

Temos de perceber se o Sr. F. age de forma a melhorar o espírito de grupo, dentro da empresa. Segundo o entrevistado 9, “não há muita preocupação com esse espírito de grupo”, sendo que o entrevistado 4 esclarece que “o trabalho de grupo existe na empresa, mas não é por causa dele”. “O espírito de grupo é o pessoal que cria lá dentro, não há assim nada que ele tenha feito para que exista”, isto de acordo com o entrevistado 13. O entrevistado 10 concorda que falta preocupação do Sr. F. em relação ao espírito de equipa, no entanto

considera que “há um ou outro que cria algumas picardias e fala mal nas costas, tem inveja e por aí fora”. Para o entrevistado 7, “há poucas atividades de grupo na empresa”. Este desinteresse pela existência de uma melhor relação entre os trabalhadores revela uma mentalidade de foco apenas no negócio. Melhorias no espírito de grupo levam a consequentes melhorias no trabalho desenvolvido, uma vez que as pessoas se ajudam umas às outras e sentem-se bem mais felizes e satisfeitas, de acordo com Goleman (2000), na abordagem à liderança agregadora. Acrescenta que é importante aproximar os trabalhadores, para ajudar no aparecimento de novas ideias. Atritos e conflitos irão influenciar negativamente o trabalho, transformando-se em resultados opostos daqueles que o Sr. F. deseja para a sua empresa.

#### **5.2.7. Respeito pelas opiniões**

Durante a codificação dos dados, foram surgindo outros assuntos, que achei pertinentes para adicionar à análise, dada a influência que têm numa boa liderança. Uma delas foi o respeito (ou falta dele) que o Sr. F. tem pelas opiniões dos seus colaboradores. O entrevistado 5 diz que “ele não respeita a opinião dos outros, mesmo que a peça”, em concordância com o entrevistado 6 que acha “que ele até pode perguntar o que é que tu achas, mas ele vai virar costas e não vai ligar nenhuma”. Segundo o entrevistado 1, ele “pede a tua opinião, mas não aceita, é só para dizer que está a pedir”, sendo que o entrevistado 2 dá mesmo o exemplo em que a chefia “pediu a opinião de um funcionário e ele deu”, mas foi-lhe dito se ia fazer do jeito que a gestão de topo entendia. A opinião de toda a gente é fundamental para a empresa, porque a ideia de um trabalhador pode ser um ponto fulcral a ter em conta, que pode levar a coisas muito positivas. Os trabalhadores são as pessoas que estão sempre na fábrica e, portanto, ninguém melhor que elas para perceber onde há falhas e de que forma se pode corrigir as mesmas. No entanto, voltamos a assistir exatamente o contrário do que deveria ser. Na descrição da liderança democrática, para Goleman (2000) todas as pessoas devem participar no processo de tomada de decisão, aumentando a confiança, o compromisso e dedicação dos trabalhadores. Desta forma, os colaboradores sabem aquilo que pode ou não ser feito pela empresa.

### **5.2.8. Falta de diálogo**

Outra variável de análise oriunda da codificação de dados foi a falta de diálogo, já que muitos dos entrevistados consideram que é essencial e não existe. Um dos entrevistados incluiu esta dimensão na sua entrevista (mencionada nas sugestões de melhoria), sendo que o resto dos entrevistados falou de uma forma vaga desta variável, mas é fundamental incluí-la nesta análise, uma vez que sem diálogo, nada se faz, nem se resolve. É importante o líder falar com os seus trabalhadores e permitir que eles falem entre si, para que se relacionem e se conheçam melhor. Mais do que ser resolvidos, isto pode evitar a criação de problemas, sendo importante adotar momentos específicos de conversação entre os intervenientes da empresa. Kirkpatrick e Locke (1991) mencionam a capacidade de um líder em guiar e motivar os seus seguidores, através da energia, motivação e ambição, ou seja, tem de ser capaz de os influenciar na forma de diálogo e exemplo.

### **5.2.9. Falta de confiança**

Outra dimensão que surgiu por via da codificação dos dados foi a falta de confiança. O entrevistado 1 sublinha a covardia do Sr. F e diz que não se pode confiar na palavra dele, acrescentando que “a partir do momento, que um funcionário não tem a confiança na palavra do patrão, isso é muito mau”. O entrevistado 4 sente que ele não confia na opinião dos trabalhadores “e vai sempre perguntar aos de fora”, falando ainda sobre culpar os trabalhadores, depois de alterar os métodos de trabalho com que cada um se sente melhor e resultar em erros. Lembrada pelos trabalhadores, esta é mais uma falha do Sr. F. na sua gestão de recursos humanos. Desconfiança gera apenas mais desconfiança, criando um ambiente de muita tensão no trabalho. Isto vai resultar em tudo, menos coisas positivas.

### **5.2.10. Satisfação dos trabalhadores**

Outra dimensão que surgiu durante a codificação dos dados foi a satisfação diária dos trabalhadores, o ambiente vivido dentro da empresa. O entrevistado 2 sente que “não é um trabalho que você acorda de manhã e dá vontade” de ir, que acordas bem-disposto para trabalhar. Para o entrevistado 4, “as pessoas acabam por não se sentir satisfeitas e só querem é que o dia de trabalho acabe, para poder sair dali”. O entrevistado 7 confia que “até clientes já comentaram isso, que quando entras lá, só vês caras tristes”. Estas declarações surgiram sem uma pergunta definida, ou seja, é realmente aquilo que os trabalhadores

sentem. Este sentimento de pouca disposição em iniciar um dia de trabalho e a falta de energia durante o dia demonstra bem a situação da empresa. É preciso melhorar e muito, começando por elevar a satisfação das pessoas que levam a empresa para a frente.

### **5.3. Síntese dos Resultados**

Nesta secção, faz-se uma síntese dos principais resultados acerca da liderança, da inteligência emocional e da gestão de emoções do Sr. F.. O objetivo das entrevistas e da análise dos dados recolhidos é responder aos objetivos delineados no início do projeto, sendo eles a avaliação qualitativa do nível de inteligência emocional percebida, a análise qualitativa da gestão de emoções e a identificação da liderança percebida. E, finalmente, propor sugestões de melhoria tendo em vista ajudar na resolução do problema identificado.

A inteligência emocional e a gestão de emoções estão intrinsecamente ligadas, portanto uma sem a outra não existe. Segundo Chernis (2000), reconhece-se a inteligência emocional como a capacidade de um indivíduo controlar as suas emoções, para que a sua tomada de decisão seja mais sensata, segura e cuidada. A ideia é que o a pessoa seja capaz de colocar todo o seu bom espírito acima de emoções como frustração, desânimo e tristeza e a partir daí, pensar e agir da melhor maneira (Goleman, 2000). Um bom gestor de emoções é capaz de gerir as suas emoções e as dos outros, definindo estratégias para controlar as mesmas. Tal como Fredrickson e Joiner (2002) partilham, nas emoções negativas, o indivíduo foca-se no perigo da situação e acaba por tomar decisões erradas. O objetivo é diminuir a quantidade dessas decisões, através do desenvolvimento de competências que potenciem uma boa gestão de emoções.

Pela análise da categoria do controlo das emoções em situações complicadas, facilmente percebemos que o Sr. F. não tem as competências necessárias para desempenhar uma boa gestão de emoções. O objetivo deste processo é enfrentar todo o tipo de situações com a ideia de os solucionar e não encontrar culpados, controlando qualquer impulso inerente ao contexto. No entanto, nesta empresa acontece exatamente o contrário, já que o Sr. F. perde a orientação na presença de problemas, não arranjanho solução para os mesmos e ainda culpando os trabalhadores, de forma injusta. Perante esta instabilidade, o stress toma conta do líder, o que o leva a ficar confuso e a arranjar mais problemas. A gestão de emoções praticada pelo Sr. F. é nula ou quase nula, demonstrando um grande défice a este nível.

Dada a forte relação entre a IE e a gestão de emoções, a análise anterior começa logo por sugerir um baixo nível de IE. Segundo o modelo de Goleman, são essenciais cinco competências para se ser emocionalmente inteligente, sendo elas a autoconsciência, o autodomínio, a automotivação, a empatia e a gestão de relações sociais. Na primeira competência, o indivíduo deve saber reconhecer e identificar as suas próprias emoções, no entanto, isso não acontece com este líder. O ponto de vista do Sr. F. acerca das suas emoções difere totalmente daquilo que os seus trabalhadores transmitem, mostrando uma grande desordem emocional na sua cabeça. Para o Sr. F., a forma como reage às diferentes situações é completamente normal, mas para os trabalhadores este tem variadas atitudes infelizes por falta de controlo emocional. Assim sendo, ele não detém a autoconsciência que é requerida para um bom nível de inteligência emocional.

Outras das competências da IE é o autodomínio, que conseguimos analisar através da demonstração das emoções positivas ou negativas, nas diversas situações. É importante o líder identificar a emoção e geri-la conforme a situação, não agindo por impulso. A emoção não vai guiar o discurso e a ação, tornando as decisões mais acertadas e evitando conflitos. A maioria dos trabalhadores da empresa parece possuir uma boa maturidade, uma vez que pensam que as emoções positivas e negativas devem ser reguladas, de forma a evitar o lado negativo de cada uma. No entanto, sentem que o Sr. F. deixa transparecer demasiado as suas emoções, agindo e decidindo com base naquilo que sente. Quando as coisas correm mal, ele reage mal e acaba por descarregar nos trabalhadores, sendo que quando as coisas correm bem, entra em demasia na zona de conforto, criando espaço para erros e conflitos. Não se mostra capaz de regular as suas emoções, como ele mesmo o admite, já que diz que reage mal se tiver de reagir mal e reage bem se tiver de reagir bem. Mais uma vez, estamos perante uma falha ao nível da inteligência emocional, mais especificamente na variável do autodomínio.

Antes de chegar às emoções do outro, um indivíduo que seja emocionalmente inteligente deve também possuir uma boa dose de motivação. Estamos a falar da motivação para atingir grandes feitos, ou seja, depositar empenho e dedicação na luta por aquilo que se deseja. Quanto a isto, os trabalhadores admitem que a forma como o Sr. F. trabalha e se esforça para manter a empresa viva é de louvar. Neste aspeto, não lhe apontam críticas, uma vez que sentem que a empresa é a vida dele e que dá tudo por ela. A forma como gere a



empresa e lidera as pessoas pode não ser a melhor, mas a motivação com que desempenha as suas tarefas e tenta que os trabalhadores também o façam mostra a vontade de atingir algo. O Sr. F. detém esta motivação e, portanto, o foco é desenvolver as competências em que apresenta falhas.

Tal como Kotsou (2012) afirma, além de ser capaz de gerir as suas emoções, um líder deve também ser capaz de gerir as emoções dos outros, sejam elas positivas ou negativas. Estamos a falar da empatia, ou seja, uma competência que demonstra a capacidade de identificar o que outra pessoa está a sentir e agir de acordo. É necessário ser sensível e ser capaz de se colocar no lugar do outro. Através dos dados recolhidos das entrevistas, percebe-se que o Sr. F. revela pouca sensibilidade numa diversidade de situações, já que o importante é que tudo seja feito rápido e sem erros. Ele diz que as pessoas podem fazer aquilo que as faz sentir melhor, mas que quanto a ele não pode ajudar em grande coisa, porque não pode fazer nada. Isto demonstra uma enorme despreocupação para com os seus trabalhadores, já que os deixa à mercê das suas emoções. Mesmo quando as pessoas se magoam, o Sr. F. não se preocupa minimamente com o estado de saúde delas, virando as suas atenções para o negócio. Assim sendo, volta a falhar numa das competências da inteligência emocional, uma que é importante em tudo aquilo que é a vida, ou seja, saber colocar-nos no lugar do outro.

Por último, analisemos a quinta e última competência, a gestão de relações levada a cabo pelo Sr. F. na empresa. A importância desta competência prende-se na habilidade de se relacionar com os outros, sendo capaz de criar laços, de se preocupar, liderar e gerir qualquer conflito que surja, de forma construtiva e positiva. O objetivo é adotar um ambiente de trabalho saudável e adequado, que faça as pessoas sentirem-se bem na empresa. Tanto pelo contributo dado pelo Sr. F., como pelos trabalhadores, chega-se à conclusão de que a existência de relações sociais é quase nula, tratando-se apenas de relações profissionais, sem grande conversa. No entanto, apesar de se tratar apenas de uma relação profissional entre chefe e colaboradores, o Sr. F. exagera na forma como os trata, sendo muitas vezes agressivo e massacrante, atribuindo culpas sem fundamento. Além disso, é um líder que revela dificuldades em resolver os conflitos existentes na empresa, chegando mesmo a evitar confrontar os intervenientes. A nível de espírito de grupo, o Sr. F. não age com o intuito de o melhorar. Chegando a última competência, percebemos que ele também a não tem desenvolvida.

Analisadas todas as competências da inteligência emocional retiradas do modelo de Goleman, percebemos que o Sr. F. apenas consegue distinguir-se numa, que é a motivação. No entanto, quando falamos em gerir as suas emoções e as dos outros, criando relações sociais pelo meio, tendo em vista tomar as melhores decisões para a empresa, o Sr. F. apresenta uma enorme incapacidade. Isto leva-o a tomar muitas decisões erradas e a criar conflitos mais facilmente, trazendo resultados pouco benéficos para a empresa. Dado que das cinco competências, o Sr. F. apenas se sobressai numa, não tendo as outras desenvolvidas, chega-se à conclusão de que ele tem um nível muito baixo de inteligência emocional. Desta forma, é fundamental procurar desenvolver as competências em que apresenta falhas, um aspeto que será desenvolvido na última secção deste estudo.

Por último, analisemos a liderança do Sr. F., tendo em conta a análise dos dados recolhidos das entrevistas. Como diz Chiavenato (2006), um bom líder é alguém que é capaz de influenciar, motivar e tornar capazes outras pessoas, tendo em vista o alcance dos objetivos da empresa. No entanto, não é desenvolvido um trabalho de orientação e motivação, que permita ajudar os trabalhadores a realizar as suas tarefas com mais qualidade e disposição. Nesta empresa, os trabalhadores sublinham que a única coisa que interessa ao chefe é a realização das tarefas com qualidade e rapidez. Além disso, uma liderança eficaz prima pela reunião e identificação de todas as necessidades, delegando e orientando as tarefas pelos trabalhadores, de modo a maximizar o trabalho, como refere Carlzon (2005). Mas isso não acontece com o Sr. F., já que o mesmo tenta resolver tudo à maneira dele, sem organização e acaba por tomar decisões erradas, devido ao cansaço que vai acumulando. Lembrando os três estilos de liderança indicados por Araújo (2006), referenciado por Botelho e Krom (2010), estamos perante um líder autoritário, uma vez que toma todas as decisões sem consultar a opinião dos seus colaboradores e apenas divide o trabalho por eles. A verdade é que até pede a opinião deles, mas torna-as insignificantes, já que as ouve, mas não as escuta.

Nesta empresa e praticamente em toda a indústria têxtil, estamos perante uma liderança agressiva, que segundo Goleman (2000), baseia-se em padrões de desempenho demasiado altos, com o intuito principal de realizar as tarefas com qualidade e rapidez. O principal objetivo é entregar todas as encomendas rápido e bem feitas, pelo que os funcionários são pressionados a trabalhar a um ritmo alucinante, com altos padrões de

qualidade. De maneira nenhuma, este tipo de liderança é positivo para a empresa, uma vez que destrói a criatividade dos trabalhadores e cria uma mecânica demasiado monótona, para alcançar resultados excelentes. Ao nível da orientação para as tarefas e para as pessoas, estamos perante um líder autocrático, que é totalmente orientado para o negócio, recordando os estudos de Sant’Anna et al. (2012). O Sr. F. afirma mesmo que o que lhe interessa é saber que as coisas saem conforme o que é pedido pelos clientes e que os trabalhadores apenas têm de fazer o trabalho deles. Há um desinteresse enorme para com os colaboradores e isso é um problema sério para o futuro da empresa.

#### **5.4. Sugestões de melhoria**

Depois de analisadas todas as categorias de análise e tendo respondido aos objetivos definidos no início do projeto, chega o momento de sugerir medidas que melhorem a eficácia da liderança desenvolvida pelo Sr. F., tendo em conta o desenvolvimento da inteligência emocional e da gestão de emoções.

Durante as entrevistas, alguns trabalhadores foram sugerindo uma ou outra ideia que poderia levar a melhorias na liderança do Sr. F., tais como, segundo o entrevistado 4, se “preocupar mais com os trabalhadores” ou, segundo o entrevistado 1, “ouvir mais os funcionários e ser mais humilde”. O entrevistado 6 sente “que o que falta muito ali é a organização”, porque “se ele tivesse as coisas organizadas, ele conseguia lidar muito mais com o trabalho, de outra forma, mais tranquila”. Acrescenta ainda “que se ele mostrasse mais paz e tranquilidade, as pessoas iam-se sentir mais leves, iam trabalhar com outra disposição, ia criar outro ambiente lá dentro e as coisas iam fluir muito melhor”. Na opinião do entrevistado 2, “ele tem que aprender a ouvir o que ele quer e o que não quer, tal como ele fala o que quer”. Novamente no ponto de vista do entrevistado 4, este sublinha que “era porreiro que houvesse mais atividades de grupo”. E a verdade é que, tal como Kirkpatrick e Locke (1991) afirmam, aquilo que diferencia um bom líder numa empresa são as capacidades de: motivar e guiar os seus trabalhadores; liderar e não ter poder sobre os seus seguidores; ser honesto e íntegro; ser confiante de si mesmo e das suas emoções; ter um ótimo conhecimento do seu negócio.

É importante ouvir as sugestões dos trabalhadores, uma vez que estes conhecem a empresa melhor que ninguém. Passam lá a maior parte do seu dia-a-dia, portanto sabem

aquilo em que deve haver mais foco, tendo em vista melhorias. Numa tentativa de melhorar esta situação, o entrevistado 2 sugere um diálogo esporádico com os trabalhadores para perguntar como está a vida dos mesmos. O entrevistado 1 expôs a sua ideia e acha que reuniões semanais de grupo seriam fantásticas para resolver muitos problemas. Cada um falava 5 minutos acerca do assunto que achasse melhor (vida pessoal, vida profissional, família, amigos, gostos, etc.), uns ajudavam-se aos outros e criava-se um ambiente muito melhor. Desta forma, as primeiras medidas apresentadas são a criação de momentos e de diálogo entre líder e colaboradores, dando espaço a estes últimos de expressar a sua opinião. Tal como Araújo (2006), referenciado por Botelho e Krom (2010), afirma, é fundamental que o líder permita a participação dos trabalhadores na tomada de decisão, com o objetivo de ouvir e aumentar a quantidade de pontos de vista sobre os diversos assuntos. Assim sendo, o Sr. F. deve desenvolver a sua capacidade de escutar estas opiniões e aprender a valorizá-las.

Garber e Dodge (1991) afirmam que é necessário ter a capacidade de identificar e compreender as informações em situações de stress e ser capaz de reagir adequadamente, portanto, de forma a resolver situações de gestão de conflito, por exemplo, o entrevistado 1 sugere que “ele devia chamar os dois” e conversar para perceber os motivos e resolver qualquer atrito existente.

Dois dos principais problemas de liderança verificados são a comunicação e a organização, sendo que ambos estão diretamente relacionados. É importante criar dinâmicas de comunicação, clareza nos objetivos transmitidos e resolução de problemas, para que assim seja mais fácil para o líder organizar e delegar tarefas, sem que a informação passada sofra enviesamentos. Tal como Gardner e Avolio (1998) apontam, para se alcançar os objetivos definidos, é fundamental que os líderes sejam capazes de comunicar de forma eficaz com os seus trabalhadores. Havendo total sintonia entre líder e colaboradores, a organização terá um papel crucial no dia-a-dia da empresa, que deverá ser feita diariamente, dada a quantidade enorme de encomendas que chegam, por dia.

Além destas dinâmicas, o líder deve apostar em atividades de grupo, que ajudem no desenvolvimento do trabalho de equipa e na resiliência do grupo, ou seja, dinâmicas de *teambuilding*. Um exemplo, poderá ser a encenação de situações do dia-a-dia da empresa, para que quando as mesmas aconteçam, os trabalhadores saibam reagir da melhor forma.

Para sustentar a realização destas atividades, temos o testemunho de Goleman (2000) acerca da liderança mobilizadora, em que as pessoas são direcionadas para a mesma ideia, mas têm a liberdade de serem criativas e inovadoras para atingirem o fim desejado. Este trabalho levará ao desenvolvimento da empatia, seguramente uma das competências mais importantes do ser humano.

Para um melhor desenvolvimento da liderança, é sugerido ao Sr. F. que aposte no conhecimento da mesma, para que, na prática, as coisas corram bem melhor. Para isso, existem cursos de liderança online e oferta de formação nas universidades ou, por exemplo, o *coaching*. Outra boa tática de desenvolver as competências de liderança é assistir e tornar inspiração os melhores filmes realizados sobre o tema.

Na retaguarda do desenvolvimento da liderança, está a inteligência emocional e a gestão de emoções. Para dominar as suas emoções, o Sr. F. poderia apostar na prática de meditação ou caminhadas para reflexão. Através de um estudo com indivíduos tailandeses, Charoensukmongkol (2014) chegou à conclusão de que as pessoas que praticam meditação *mindfulness* apresentam melhores índices de inteligência emocional e uma menor propensão ao stress. Além disso, a prática diária de exercício físico desempenha um papel importantíssimo neste desenvolvimento, já que melhora o humor do indivíduo e ajuda a reagir mais cuidadosamente às situações de stress, tal como Wykoff (1993) afirma. Se este processo de evolução se tornasse ineficaz, a procura de alguém profissional na área da Psicologia seria uma mais-valia. O objetivo é aumentar o controlo das emoções negativas, nas diferentes situações do dia-a-dia. George (2000) destaca que um líder capaz de gerir as suas emoções terá uma maior facilidade em resolver as situações do dia-a-dia, sem que as diferentes situações interfiram umas nas outras.

Por último, o Sr. F. deveria dar passos pequenos para iniciar este desenvolvimento. Tendo em conta as críticas dos trabalhadores, seria fundamental aumentar a sua preocupação com as pessoas, assumir os problemas sem desculpas, desenvolver a capacidade de fornecer feedback, melhorar o seu conhecimento, ser mais flexível e guardar as suas críticas para o foro particular. Se estes pequenos passos forem dados, um passo enorme será dado pelo Sr. F., estando apenas na sua cabeça e nas suas mãos a mudança que a empresa necessita. Esta sugestão é apoiada por Trice e Beyer (1993) quando afirmam que é essencial

incutir um conjunto de normas e valores organizacionais, através do cruzamento das formas de pensar de cada colaborador.

## **6. Conclusão**

O problema que causou a realização deste projeto é uma falha na liderança, decorrente de variáveis emocionais que não são controladas da melhor maneira, ou seja, o baixo desenvolvimento da inteligência emocional. O Sr. F. orienta as tarefas da empresa apenas com o intuito de as terminar rápido e bem, sem pensar no bem-estar e emoções das pessoas que as realizam. Quando as tarefas fogem a este padrão de produção, o dono da empresa reage de forma descuidada e errada com os seus trabalhadores. A realização deste projeto baseou-se em quatro pedras basilares: a avaliação qualitativa do nível de IE percebida, tanto pelos colaboradores, como pelo próprio líder; a análise qualitativa da gestão de emoções e eficácia percebida pelos mesmos intervenientes; a identificação do estilo de liderança percebido, novamente pelo líder e colaboradores; a elaboração de medidas/recomendações com base em toda a informação analisada, sendo depois sugeridas à empresa.

### **6.1. Reflexões Finais**

A inteligência emocional é cada vez mais importante, tanto na vida profissional, como na vida pessoal. A situação aqui retratada é bastante complexa, apontando para a necessidade desenvolver uma série de competências no líder, para se ser considerado emocionalmente inteligente. O desenvolvimento da IE é possível e depende sobretudo da vontade do indivíduo em a desenvolver (Goleman, 2001).

Referenciado por George (2000), Goleman (1995) afirma que, no caso da liderança, a inteligência emocional e a gestão de emoções desempenham um papel crucial. Um líder eficaz tem de sobressair pelas decisões que toma, mas também pela capacidade de assumir os erros que comete e pela resolução de problemas. Para a tomada de decisões ser um processo sensato, pensado e cuidado, é necessário ter um controlo e estabilidade emocional que filtre as emoções, em determinada situação, levando à melhor resposta possível.

Na empresa T, surgem diversos problemas de liderança por parte do Sr. F. Os trabalhadores não se sentem satisfeitos pela forma como são liderados e acabam baixar o seu índice de trabalho e produtividade, criando resultados negativos para a empresa. Estamos a falar de problemas de comunicação, agressividade, falta de compreensão, falta de empatia,

imensa pressão, desrespeito, entre outros. Todas estas falhas na gestão de recursos humanos parecem ter origem na dificuldade do Sr. F. em gerir as emoções (as suas e dos seus colaboradores) de forma eficaz. Como ninguém procura mudar este tipo de atitudes e ambiente na empresa, acaba por se enraizar na cultura organizacional, o que torna mais difícil a sua mudança e evolução. Por isso mesmo, é essencial seguir as medidas sugeridas para a melhoria da liderança, tendo em conta o desenvolvimento da inteligência emocional e respetiva gestão de emoções. Os trabalhadores consideram o Sr. F. uma pessoa boa e divertida, mas sentem que como chefe acaba por se deixar levar pelas emoções e torna-se numa pessoa que não é.

Hoje em dia, é cada vez mais importante seguir os avanços modernos, seja a qualquer nível. As empresas já não são como antigamente e o desenvolvimento das diversas competências são fundamentais para o sucesso organizacional. Acima de tudo, é importante criar um bom ambiente organizacional interno, para que, a partir daí, tudo flua da melhor maneira. Se não existir o trabalho de equipa e a confiança entre membros da organização, cada um vai-se apenas preocupar em fazer o seu trabalho e esse não é o objetivo. O grande objetivo é colocar a equipa a remar para o mesmo lado e, para isso, há uma pessoa que deve ser o capitão: o líder, neste caso, o Sr. F.

## **6.2. Limitações**

Como em qualquer estudo desta natureza, foram encontradas algumas dificuldades na realização do projeto. No início, foi muito complicado encontrar projetos semelhantes ao que era pretendido realizar, com o intuito de perceber de que forma poderia iniciar o mesmo. Sendo um estudo qualitativo, a dificuldade agravou-se ainda mais.

Dado que se trata de uma empresa pequena, com pessoas mais velhas e com habilitações literárias mais baixas, o receio de participar neste tipo de estudos foi maior. Os entrevistados que se demonstraram mais participativos e críticos foram os mais jovens. As pessoas das faixas etárias maiores criaram sempre alguns entraves nas realizações das entrevistas e dado que se tratava de uma grande parte dos trabalhadores, criaram maiores resistências e dificuldades acrescidas ao investigador. As pessoas apresentam críticas fora das entrevistas, mas durante as mesmas, evitaram expor o seu verdadeiro ponto de vista. Isso



dificultou bastante a recolha de dados, uma vez que pecavam pela maior escassez de informação.

Por último, o maior dos problemas foi toda esta situação pandémica pela qual estamos ainda a passar. Durante o período da realização das entrevistas, o investigador teve de cumprir um período de quarentena, tal como algumas das pessoas que iriam ser entrevistadas. Além da dificuldade imposta para a realização das entrevistas, a motivação para trabalhar em quarentena foi quase nula, devido à monotonia do contexto. A pandemia e as restrições a ela ligadas criaram receio nas pessoas em realizar as entrevistas de forma pessoal, mas também demonstravam pouca disponibilidade para as realizar via online ou chamada telefónica. Além disso, um dos objetivos deste projeto era pôr em práticas algumas das medidas sugeridas e perceber o seu impacto, no entanto, dadas as regras impostas, a sua realização tornou-se impossível.

## 7. Referências Bibliográficas

- Badaraco, J.; Ellsworth, R. (1993). *Leadership and quest for integrity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Barañano, A.M. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em Gestão. Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. 1ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Bergamini, C. W. (2002). A importância da credibilidade na liderança eficaz. *Revista de Economia e Administração*, 1(2), 33-50.
- Botelho, J. C. e Krom, V. (2010). Os estilos de liderança nas organizações. *Sessão apresentada em XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, Brasil*.
- Carlzon, J. (2005). *A Hora da Verdade*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Charoensukmongkol, P. (2014). Benefits of mindfulness meditation on emotional intelligence, general self-efficacy, and perceived stress: Evidence from Thailand. *Journal of Spirituality in Mental Health*, 16 (3), 171-192.
- Cherniss, C. (2000). Emotional Intelligence: What It Is and Why It Matters. *Proceedings of the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Nova Orleães, LA, 15 de abril de 2000.
- Chiavenato, I. (2006). *Princípios da Administração: o essencial em Teoria Geral da Administração*. Consultado em abril 26, 2020, em [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=TpTLAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT391&dq=chiavenato+2006&ots=NOouzeLx1t&sig=5R3\\_276Wv\\_-G8mEtCTDX\\_vs-Gpo&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=TpTLAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT391&dq=chiavenato+2006&ots=NOouzeLx1t&sig=5R3_276Wv_-G8mEtCTDX_vs-Gpo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Cicchetti, D., Ganibar, J., & Barnett, D. (1991). Contributions from the study of high-risk populations to understanding the development of emotion regulation. Em J. Garber & K.F. Dodge (Eds.) *The development of emotion regulation and dysregulation* (pp.15-48). Cambridge: Cambridge University Press.
- Cruz, M. e Pinheiro, P. (2010). Teoria Contingencial de Fiedler: a aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC). *Texto para Discussão #08 – Universidade da Beira Interior*.
- Ekman, P., Friesen, W. V. e Tomkins, S. S. (1971). Facial Affect Scoring Technique: A field study. *Semiotica*, 3(1): 37-58.

- Fernandes, C., Siqueira, M. e Vieira, A. (2014). Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(4): 140-162. Consultado em maio 5, 2020, em <https://www.researchgate.net/publication/290622633> Impacto da percepcao de s uporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo o papel moderador da lideranca
- Fredrickson, B. L. e Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological science*, 13(2): 172–175.
- Garber, J. e Dodge, K. A. (1991). *The development of emotion regulation and dysregulation*. Cambridge. Cambridge University Press.
- Gardner, W. L. e Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23: 32-58.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8): 1027-1055.
- Goleman, D. (2004). Best of HBR 1998: What Makes a Leader. *Harvard Business Review*.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78: 78-90.
- Goleman, D. (2001). *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Hansenne, M. (2003). *Psychologie de la personnalité*. Bruxelas: Éditions De Boeck Université.
- James, W. (1884). What is an emotion? *Mind*, 9 (34): 188-205.
- Jesuíno, J. C. (1996). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Kirkpatrick, S. A. e Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60. Consultado em abril 24, 2020, em <https://www.researchgate.net/publication/262082812> Leadership Do Traits Matter
- Kotsou, I. (2012). *Inteligência Emocional e Gestão. Compreender e utilizar a força das emoções*. Lisboa: Edições Piaget.
- Lussier, R. e Achua, C. (2010). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. Consultado em maio 2, 2020, em [https://books.google.pt/books?id=qjdBBAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?id=qjdBBAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

- Mainardes, E., Miranda, C. e Deschamps, M. (2010). A coordenação de cursos de graduação da Universidade Regional de Blumenau/FURB: Estilos de liderança. *Revista Eletrônica de Administração*, 9(2).
- Masters, J.C. (1991). Strategies and mechanisms for the personal and social control of emotion. Em J. Garber, & K.A., Dodge (Eds.). *The development of emotion regulation and dysregulation* (pp. 182-207). Cambridge: Cambridge University Press.
- Matias, M. (2018). *Impacto dos Estilos de Liderança na Motivação dos Colaboradores do Setor Público em Angola*. Dissertação de mestrado, Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D. e Barsade, S. G. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59: 507-536.
- Nunes, S. S. O. (2017). *A importância da liderança como fator motivacional nas organizações: Um estudo de caso no ISLA – Gaia*. Dissertação de mestrado, Universidade Lusófona do Porto, Porto, Portugal.
- Oliveira, C. (2016). *Influência do estilo de liderança na motivação e satisfação dos técnicos e auxiliares de enfermagem*. Tese de Doutoramento, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal.
- Plutchik, R. (1980). *Emotions: A Psychoevolutionary synthesis*. Harper & Row. Nova Iorque.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 1ª edição, Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. e Cunha, M. (2010). *Liderança Positiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rubenstein, H. (2005). The Evolution of Leadership in the Workplace. *Vision – The Journal of Business Perspective*, 9(2), 41-49. Consultado em abril 28, 2020, em <https://www.researchgate.net/publication/284082843> The Evolution of Leadership in the Workplace
- Salovey, P. e Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and Personality*, 9: 185-211.
- Salovey, P. e Mayer, J. D. (1997). What is emotional intelligence? Em: P. Salovey e D. J. Sluyter (eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. Nova Iorque: Harper Collins.
- Sant'Anna, A., Campos, M. e Lótfi, S. (2012). Liderança: O que pensam executivos brasileiros sobre o tema? *Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 48-76. Consultado em maio

11, 2020, em [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712012000600004&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712012000600004&script=sci_abstract&tlng=pt)

Trice, H. M. e Beyer, J. M. (1992). *The Cultures of Works Organizations*. Nova Jersey: Pearson College Division.

Wykoff, W. (1993). The psychological effects of exercise on non-clinical and clinicals populations of adult women. *Occupational Therapy in Mental Health*, 12 (3), p.69-106.

## **8. Anexos**

### **8.1. Anexo 1 – Guião de Entrevista**

**Tema:** Inteligência Emocional e gestão de emoções do líder: proposta de intervenção para uma liderança eficaz.

#### **Objetivos Gerais:**

- a avaliação qualitativa do nível de IE percebida, tanto pelos colaboradores, como pelo próprio líder;
- a análise qualitativa da gestão de emoções e eficácia percebida pelos mesmos intervenientes;
- a identificação do estilo de liderança percecionado, novamente pelo líder e colaboradores;
- a elaboração de medidas/recomendações com base em toda a informação analisada, sendo depois sugeridas à empresa

#### **Objetivos Específicos:**

- Avaliação das características de liderança percecionadas pelos colaboradores, no seu líder.
- Análise da relação líder-colaboradores.
- Análise da postura do líder perante as diferentes emoções que vai vivenciando, no dia-a-dia.
- Avaliação das competências da inteligência emocional existentes no líder, fruto da opinião dos colaboradores.
- Identificar práticas/mudanças que os colaboradores gostariam de ver implementadas na empresa.

#### **Linhas Orientadoras:**

- Que atividade desempenha na empresa?
- Já ouviu falar em inteligência emocional e gestão de emoções?
- O que é para si um líder? Que características deve ter para ser considerado um líder?
- O Sr. F aproxima-se ou afasta-se desta descrição?
- No dia-a-dia, como é o Sr. F na relação com os seus colaboradores?

- Trata todos de forma igual ou tem uma abordagem diferente com cada um?
- Na sua opinião, os líderes devem mostrar as suas emoções positivas (como a alegria e o bom humor) e as emoções negativas (como a raiva, tristeza ou medo)?
- Como é o Sr. F no que diz respeito às suas emoções? Deixa-se levar por elas, sejam positivas ou negativas? Pode dar exemplos?
- Perante situações complicadas, como é que o Sr. F lida com as suas emoções? E a dos outros? Mostra/esconde o que está a sentir e espera o mesmo dos colaboradores? Pode dar exemplos?
- Como é que o Sr. F lida com as emoções negativas dos seus colaboradores? Em que medida se apercebeu do que o colaborador estava a sentir e que atitude tomou? Lembra-se de alguma situação concreta?
- Os líderes devem mostrar-se próximos dos colaboradores ou focar-se apenas no trabalho, objetivos e resultados? Qual a descrição que melhor traduz a atuação do Sr. F?
- Como é que o Sr. F orienta e motiva os seus colaboradores?
- Em que medida dá feedback e considera os pontos de vista dos colaboradores?
- Como é que gere as situações de conflito e o que faz para fomentar o espírito de equipa?
- Em que medida dá importância à vida pessoal e aos problemas dos seus colaboradores?
- Quais as atitudes que mais e menos lhe agradam? Quais as consequências para o ambiente e as relações de trabalho?
- Que mudanças gostaria de assistir na empresa?
- Obrigado pelo seu tempo!