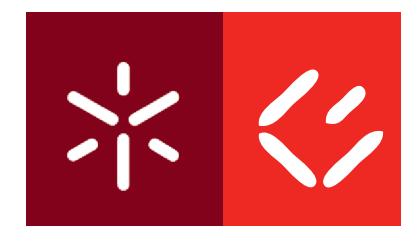




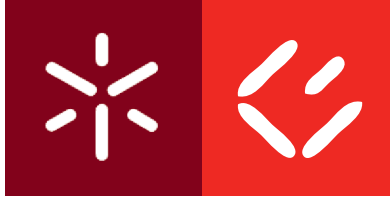
Rodrigo Pena da Silva

**Inteligência Emocional:  
Os diferentes tipos de liderança no  
ambiente organizacional.**

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







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

Rodrigo Pena da Silva

**Inteligência Emocional:  
Os diferentes tipos de liderança no  
ambiente organizacional.**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado de Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Gina Maria Gaio Santos**

Julho de 2021

## 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-Não Comercial**  
**CC BY-NC**

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

## [Agradecimentos]

Este trabalho foi dividido em três etapas para mim: antes da pandemia em 2019, início da pandemia em 2020 e continuação da pandemia em 2021. Foi uma jornada difícil. Digo também que este trabalho foi revelador em muitos aspectos para mim, propondo-me uma imersão reflexiva sobre os assuntos do meu estudo e fazendo-me indagar sobre alguns conceitos que possuía.

Não posso deixar de falar sobre a minha mãe, mesmo que não tenhamos a mesma visão do mundo. É uma mulher que procuro respeitar, pois a vida não foi fácil para ela, mas sempre procurou meios de sobrevivência, com dignidade e honra. Sem o apoio dela, em vários aspectos, eu não conseguiria terminar este curso. Ao Francisco, também, pelo apoio prestado todos estes anos.

Devo falar da minha avó, um ser humano caridoso, sempre com palavras de carinho e afáveis para comigo. Está sempre a rezar por mim.

Agradeço a todos que me ajudaram neste trabalho, pois sem a vossa ajuda eu não conseguiria entregar um trabalho que fosse apresentável. Devo dizer que as entrevistas foram importantes neste trabalho. Por isso, agradeço a cada um dos entrevistados por terem partilhado comigo as suas histórias profissionais.

Finalmente, devo agradecer à Professora Doutora Gina Maria Gaio Santos, por ter sido a minha orientadora na dissertação. Sinto que sem a sua ajuda seria mais difícil do que já foi. Agradeço pela paciência e pelas palavras claras e objetivas.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico 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.

## [Resumo]

O presente estudo almejou compreender o papel da inteligência emocional para a liderança em diferentes ambientes organizacionais. Cada teoria de liderança tem a representatividade política e uma filosofia no seu tempo, realizada por cada líder, por cada pessoa que assume um papel de liderança na organização, ou seja, a forma como o líder faz a gestão para a aplicar em diversos ambientes. Procuo, neste trabalho, interpretar o exercício de diferentes tipos de liderança e contemplar os seus contextos de aplicação. É apresentada uma reflexão sobre as características que um líder precisa ter para aplicar as suas competências e implementar a inteligência emocional na sua equipa. É um ato de corresponsabilidade porque a equipa ganha feições diversas numa mesma empresa e o fator diversidade é aqui colocado como uma forma de o líder ampliar a sua visão, acolher diferentes grupos e compreender que a diversidade cultural é uma realidade. Quando o líder compreende essa realidade, começa a refletir sobre a forma como cada cenário contextualiza a organização e o conjunto de prescrições que o processo de liderança define. O desempenho organizacional depende da produtividade das equipas e do desempenho dos líderes. Portanto, é preciso que a liderança organizacional defina a essência do seu trabalho, garantindo que as equipas estão envolvidas num processo de participação diversa e não uniforme, uma vez que cada uma delas terá um tipo de comportamento específico nas funções que lhes são atribuídas. Este estudo está assente numa abordagem qualitativa, com leituras de referenciais teóricos e entrevistas com líderes de equipas em contexto multicultural.

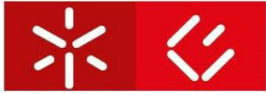
**Palavras-chave:** liderança, inteligência emocional, multiculturalidade

## [Abstract]

This study aims to understand the concept of emotional intelligence and how it influences leadership in different organizational environments. Each leadership theory represents a policy and a philosophy, which is updated by each organizational leader through different times. It is important to consider the way leaders try to adapt their leadership style to each scenario, and how they adapt themselves to each context, defining leadership as a co-responsibility between those who lead and those who are led. This study also addresses the characteristics required for a leader to manage their teams with emotional intelligence. Furthermore, we conclude that leadership is an exercise of co-responsibility because a team takes on multiple features within the same company, and the diversity factor is regarded as a means for leaders to broaden their vision, to welcome different work groups, and to understand that cultural diversity is a reality. When leaders understand this reality, they begin realizing the way each scenario or context frames the organisation and the set of prescriptions defined by the leadership process. The performance of the organisation depends on the productivity of the teams and on the performance of their leaders. Therefore, the leadership must define the essence of the work to be carried out, bearing in mind that teams benefit from diverse rather than uniform participation. The performance of each team will be based on the functions that are delegated to them, as well as on the influence and motivation of their leaders. Methodologically, this study relies on a qualitative approach, which entails the reading of theoretical references and a set of interviews conducted with leaders in different contexts.

**Keywords:** leadership, emotional intelligence, multiculturalism





Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

[ÍNDICE]

<b>1. Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Revisão da Literatura</b> .....	<b>4</b>
2.1 Definição de inteligência emocional .....	4
2.2 Líder x Gestor .....	10
2.3 Tipos de Liderança e Inteligência Emocional.....	13
2.3.1 Estilo Autoritário.....	14
2.3.2 Estilo <i>Coaching</i> .....	15
2.3.3 Estilo Afiliativo.....	16
2.3.4 Estilo Democrático.....	17
2.3.5 Estilo <i>Pacesetting</i> .....	18
2.3.6 Estilo Coercivo.....	19
<b>3. Estudo Empírico</b> .....	<b>23</b>
3.1 Objetivos do estudo empírico.....	24
3.2 Participantes do estudo.....	26
3.3 Técnica de tratamento de dados.....	27
<b>4 Apresentação dos Resultados</b> .....	<b>28</b>
4.1 Funções da liderança e o contexto cultural.....	28
4.2 Funções da liderança e inteligência emocional.....	31
4.3 Reflexões finais sobre Estratégias para a melhoria da liderança.....	33
<b>5 Considerações Finais</b> .....	<b>36</b>
Referências Bibliográficas.....	39
Anexos.....	42

## [ÍNDICE DE QUADROS]

Quadro 1 – Distinção entre um líder e um gestor.....	10
Quadro 2 – Características dos seis estilos de liderança.....	20
Quadro 3 – Caracterização sociodemográfica dos participantes do estudo.....	26
Quadro 4 – Categorias temáticas e subcategorias relativas às funções da liderança e contexto cultural.....	28
Quadro 5 – Categorias temáticas e subcategorias das funções de liderança e inteligência emocional.....	32
Quadro 6 – Categorias temáticas e subcategorias das estratégias para a melhoria da liderança .....	33

## 1. Introdução

---

Durante anos, as empresas recusaram-se a lidar com as emoções. Aliás, este era um conceito mal visto na organização, sendo que muitos viam esta questão como um motivo de fraqueza por parte dos líderes. Muitos gestores, coordenadores e supervisores eram orientados a serem racionais na tomada de decisões e na comunicação com os subordinados.

Não faz muito tempo que se discute a inteligência emocional dentro das organizações e as consequências que esta proporciona nas equipas e no ambiente organizacional como um todo. Atualmente as empresas trabalham com a inteligência emocional, com a orientação dos seus líderes e os liderados na tomada de decisões considerando o controlo emocional. A inteligência emocional colabora para a motivação e para tomada de decisões mais conscientes nos processos organizacionais. A liderança que considera a inteligência emocional lida com cenários complexos e permite entender as emoções, quer as próprias, quer as dos colaboradores. Portanto, as organizações estão à procura de profissionais que não apenas entendam os processos organizacionais, mas que também tenham inteligência emocional para gerir as suas próprias emoções e as emoções dos outros.

Segundo Mações (2020), “pessoas com elevado grau de inteligência emocional contribuem significativamente para um ambiente de colaboração, troca de conhecimentos e aprendizados, que é essencial para um bom desempenho da organização. Gestores com elevada inteligência emocional interagem de forma positiva em grupos, mesmo que seja um grupo diversificado em termos culturais ou sociais” (p. 55).

Alguns autores (Barling et al., 2005; Cartwright & Cooper, 2004) demonstraram que as diferenças de personalidade, o estilo comportamental e as formas de liderança são responsáveis pela maneira como os indivíduos avaliam e experienciam o stress (Cartwright & Pappas, 2008).

De facto, ser líder é muito mais do que disseminar ordens. Ter o cargo de “chefe” ou ter uma sala separada da equipa não é garantia de se possuir uma boa liderança, assim como não demonstra que se é um bom gestor do processo em que se está envolvido. Muitas vezes é ao contrário. Ser líder pressupõe acreditar nos seus próprios valores, acreditar nos seus instintos, ter controlo emocional e os outros irá acreditar e reconhecer o seu “*background*” e o segue. Contudo, sabemos que as diferenças ao nível da socialização, valores, personalidades e estilos comportamentais influenciam a tomada de decisões dos líderes.

Devido à atual conjuntura global, as empresas estão cada vez mais preocupadas em explorar novos mercados e, conseqüentemente, em terem colaboradores que percebam destes novos mercados a serem explorados. Necessitam que os colaboradores sejam especialistas, quer no mercado interno, quer no externo, e que possuam inteligência emocional para lidar com as pressões colocadas nestes novos cenários. Neste sentido, os líderes devem possuir uma boa gestão de emoções, que traga produtividade processual e mental àqueles com quem dividem o mesmo ambiente organizacional. As oportunidades para os trabalhadores locais tendem a crescer, assim como para os trabalhadores estrangeiros, o que proporciona um ambiente multicultural.

Com a perspectiva de se expandir o cenário motivacional, de se incentivar os trabalhadores a trabalharem em grupo para proporcionarem suportes mútuos, produtivos e com ideias diversas, procura-se criar ambientes multiculturais, composto por conhecimentos conceituais e técnicos que as empresas buscam no mercado internacional.

Muitos líderes, que no presente momento conduzem equipas, apresentam comportamentos baseados em decisões racionais. A inteligência emocional esclarece como funcionam as condutas na gestão emocional dos líderes, baseando-se na tomada de decisões por valores, tendo em conta hábitos e costumes culturais de cada país, entre outros aspectos.

A inteligência emocional explica as relações que há entre as emoções e a tomada de decisões. Por exemplo, os líderes que possuem uma elevada inteligência emocional na tomada de decisões nas organizações tendem a exercer com confiança a tomada de decisões e a lidar com os desafios corporativos com maior facilidade. Assim, é importante destacar as várias vertentes da inteligência emocional: a avaliação e expressão da emoção, o uso da emoção para melhorar os processos cognitivos e a tomada de decisões, o conhecimento em relação das emoções e a gestão das emoções (George, 2000).

Nesta dissertação será analisado o conceito de inteligência emocional, tal como as suas vertentes, e serão também explorados os tipos de liderança associados ao conceito de inteligência emocional desenvolvido por Goleman (2012). Para este trabalho, entrevistou-se um grupo de dez líderes de equipa que trabalham em contexto diversos.

Este trabalho está dividido em quatro partes. Na primeira parte procede-se à revisão da literatura, com um enfoque no conceito de inteligência emocional e de liderança. Numa segunda parte, procede-se à descrição da metodologia do estudo empírico, abordando-se os seus objetivos, os participantes e a técnica de tratamento de dados. Na terceira parte são apresentados os resultados do estudo, enquanto na quarta e última parte são apresentadas as considerações finais do presente trabalho.

## 2. Revisão da Literatura

---

### 2.1. Definição de Inteligência Emocional

Rego e Cunha (2009) são autores que estudam ambientes organizacionais e fazem referência à inteligência emocional, cultural e transcultural, analisando o modo como os assuntos interagem entre si no ambiente organizacional, no qual é necessário ter uma liderança.

Com base nos mesmos, não basta ao líder ter inteligência emocional para lidar com as diferenças e divergências na resolução de problemas, visto que é também importante que o mesmo possua inteligência cultural. De facto, as relações no contexto corporativo têm-se fundindo cada vez mais, proporcionando um ambiente crescentemente diversificado no âmbito da miscigenação cultural. Os expatriados com baixo nível de inteligência cultural têm dificuldade em adapta-se a ambientes aos quais não estão habituados, visto que os gestos, sorrisos, posturas, o cruzar as pernas e o gesticular com a mão, por exemplo, podem representar grandes ofensas e má educação, dependendo do ambiente em que os mesmos se encontram.

De acordo com Rego e Cunha (2009), a inteligência cultural é uma competência que envolve três aspetos: cognitivo, físico e emocional/motivacional. Mais concretamente, estes autores explicam que os indivíduos cognitivamente inteligentes são capazes de captar sinais da envolvente tendo em vista compreender as particularidades culturais locais. Mediante as interações e a observação dos outros, conseguem identificar o que é ou não culturalmente aceitável. A componente de inteligência emocional, por seu lado, requer a adaptação a uma nova cultura (...), a capacidade para vencer obstáculos e insucessos. Para tal, é especialmente relevante acreditar nos desafios, estar motivado e denotar confiança (p. 58).

Além dos três conceitos que foram mencionados anteriormente, existem outros conceitos de inteligência com ênfase na parte emocional, e que são utilizados como prerrogativa para se adaptar ao ambiente corporativo e para a capacidade de inovar e explorar novos mercados, organizar dados, trocar informações e tratar ideias com o intuito de se adaptar, quer às dinâmicas do trabalho em equipa, quer a novos contextos e mercados.

Alguns neurocientistas, como Damásio (1994), argumentaram que as emoções são essenciais ao pensamento racional. No seu livro, intitulado “Inteligência Emocional”, Goleman (2012) menciona que as características que são atribuídas a um bom líder podem ser desenvolvidas ainda enquanto criança. Foi precisamente com base na preocupação do desenvolvimento de melhores seres humanos para o futuro, e também enquanto resposta para problemas de violência, que se procedeu à criação de vários programas, os quais se centram no desenvolvimento da inteligência emocional. Basicamente, estes programas propõem a abordagem e o desenvolvimento de vários atributos relacionados com o elemento emocional das crianças e dos jovens, tais como: “a tolerância, a paciência, a reflexão antes da ação, a motivação, o pensar em soluções para os problemas” (Goleman, 2012, p. 290).

O Programa para a Resolução Criativa de Conflitos foi uma das formações de liderança emocional que mais cresceu, sendo ministrado em centenas de escolas públicas em Nova Iorque e em todos os Estados Unidos da América de modo geral. Este programa focaliza-se em formas de resolver as disputas que podem desencadear diversos incidentes, e não na punição ou privilégio de alguém, muito pelo contrário, objetiva mostrar várias estratégias de resolução e de gestão de conflitos/problemas aos jovens envolvidos (Goleman, 2012).

Goleman (2018) acrescenta ainda que o intelecto é um motor de importância extraordinária. As aptidões cognitivas, tais como a visão global e a perspetiva a longo prazo, são particularmente importantes para a liderança. Todavia, quando calculou a proporção entre o conhecimento

técnico, ou seja, o QI (Quociente de Inteligência), e a inteligência emocional são ingredientes de um desempenho excelente, esta última provou ter mais importância do que os restantes no desempenho de qualquer função. A análise de Goleman (2018) “demonstrou que a inteligência emocional tem um papel de crescente importância nos cargos elevados da empresa, relativamente aos quais as diferenças de aptidões técnicas são insignificantes” (p.14).

Com inúmeras discussões em andamento, Bradberry e Greaves (2017), dizem que a inteligência emocional pode ser desenvolvida de acordo com os processos de aprendizagem contínua, diferentemente da inteligência cognitiva ou da personalidade. Os autores acrescentam ainda que não existe nenhuma ligação científica entre o QE (Quociente Emocional) e o QI (Quociente de Inteligência), motivo pelo qual a personalidade não pode ser usada para determinar a inteligência emocional. Assim, e à semelhança do que acontece com o QI, a personalidade mantém-se estável ao longo da vida, apesar de a inteligência emocional se poder desenvolver ao longo do tempo (pp.29-30).

Alguns relatos de Goleman (2018) indicam que os indivíduos com desempenhos excelentes (*star performers*) apresentam uma elevada inteligência emocional e não apenas uma capacidade elevada a nível dos processos cognitivos. De facto, algumas das competências que podem ser desenvolvidas através da inteligência emocional, e de acordo com Goleman (2018), são as seguintes:

- Autoconsciência, “relacionada com um profundo conhecimento das suas próprias emoções, pontos fortes, fraquezas, necessidades e motivações. As pessoas com uma forte autoconsciência não são nem criticadas, nem irrealistas nas suas ambições. Pelo contrário, são honestas consigo próprias e com os outros. As pessoas que têm um nível elevado de autoconsciência percebem de que forma as suas emoções as afetam a si



próprias ou aos outros, e condicionam o seu desempenho profissional” (Goleman.,2018, p.16);

- Autogestão, “que é como uma conversa interior contínua, é o elemento da inteligência emocional que nos impede de sermos prisioneiros dos nossos sentimentos” (Goleman, 2018, p. 20);
- Empatia, que “permite absorver o estado de espírito da sua equipa. A globalização é outra das razões para a crescente importância da empatia na liderança das empresas. A comunicação intercultural pode facilmente levar a conflitos. A empatia serve de antídoto para pessoas que estão em sintonia com as sutilezas da linguagem corporal; e conseguem ouvir a mensagem subjacente às palavras que são proferidas” (Goleman, 2018, p. 30).
- Competência social é, simpatia com um objetivo: levar as pessoas a fazer o que se deseja, quer se trate de obter consenso para uma nova estratégia de *marketing*, ou entusiasmo acerca de um novo produto. De um modo geral, um vasto círculo de conhecimentos, e conseguem encontrar pontos em comum entre pessoas muito diferentes, possuem o dom de estabelecer relações. As pessoas dotadas de competência social, por exemplo, são peritas na gestão de equipas, ponto em prática a sua empatia. Em geral, são excelentes persuasores, uma manifestação combinada de autoconsciência, autogestão e empatia (Goleman, 2018, pp.32-33).

No entanto, vários autores mencionam outras competências que podem ser desenvolvidas e trabalhadas na inteligência emocional. Por exemplo, Calabrez (2021) menciona as competências que Goleman (2018) refere, mas insere o controlo emocional, que significa gerenciamento das emoções. Já os autores Bradberry e Greaves (2017), propõem a autoconsciência, a autogestão, a consciência social e a gestão de relações. Contudo, todos os raciocínios são bastante parecidos entre si, trazendo mais questões de competências a serem

discutidas e desenvolvidas. Em concordância, os vários autores citados referem que a Inteligência Emocional é um conceito da psicologia que descreve a capacidade de reconhecer, avaliar e gerir os seus próprios sentimentos e os dos outros, assim como a aptidão para lidar com eles. É a competência responsável por boa parte do sucesso e da capacidade de liderança do ser humano.

Retomando a perspectiva de Calabrez (2021), constata-se que a inteligência emocional traz algumas competências em simultâneo, a saber. A primeira é a capacidade de a pessoa reconhecer os seus próprios sentimentos e dos outros. A segunda é discernir entre diferentes emoções e sentimentos, basicamente é a identificação da diferença entre emoções e sentimentos. A terceira é o conhecimento afetivo para conduzir as decisões e comportamentos e, a última, a capacidade de controlo emocional, de saber gerir as emoções.

Mais especificamente, propõe-se que a inteligência emocional, ou seja, a capacidade de perceber as emoções próprias e as dos outros, coopera para uma liderança eficaz nas organizações. Por sua vez, George (2000) defende que os quatro aspetos principais da inteligência emocional são: a avaliação e expressão da emoção, o uso da emoção para aprimorar os processos cognitivos e a tomada de decisões, o conhecimento sobre as emoções sentidas e a gestão dessas emoções.

Já Bredberry e Greaves (2017) argumentam que a inteligência emocional é a nossa identidade pessoal, remetendo para o que somos e sendo, portanto, intangível, afetando diretamente a forma como lidamos com as especificidades do quotidiano, como gerimos as questões sociais e como atingimos os resultados positivos através das decisões pessoais.

No entanto, para se entender a inteligência emocional é essencial compreender o que são as emoções. Essencialmente, as emoções correspondem a um programa computacional do nosso cérebro, o qual desenvolve uma relação com todo o nosso corpo, estabelecendo ações

automáticas perante as questões que estão a ser recebidas ou vividas (Calabrez, 2020).

É também importante acrescentar que as emoções podem ser úteis em diversos contextos. Primeiramente, são úteis devido ao facto de direcionarem a atenção para preocupações urgentes, sinalizando o principal foco da atenção (Frigda, 1988; George & Brief, 1996). Em segundo lugar, podem ser usadas quando temos de escolher entre várias opções, ajudando, portanto, na tomada de decisões. Além disso, as emoções também permitem antecipar como alguém se sentirá caso ocorram determinados eventos, o que facilita, então, na seleção da melhor opção antes da tomada de decisão. Em terceiro lugar, também podem ser usadas para facilitar certos tipos de processos cognitivos. A título de exemplo, um humor positivo pode facilitar a atenção aos detalhes, a identificação de erros e de problemas e o processamento cuidadoso da informação. Por fim, as alterações nas emoções podem resultar num planeamento mais flexível, na consideração de múltiplas alternativas e numa perspetiva mais abrangente dos problemas (George, 2000).

O conhecimento das emoções, ou o conhecimento emocional, está relacionado com a compreensão dos determinantes e das consequências dos humores e emoções, e do modo como eles evoluem e mudam ao longo do tempo. As pessoas mudam a sua consciência e compreensão de acordo com diferentes situações, eventos, pessoas e outros estímulos que geram emoções (George, 2000).

Estes aspectos da inteligência emocional estão relacionados com a consciência das emoções, que compõe as gestões emocionais e a empatia, trabalhados juntos podem contribuir para uma melhor capacidade por parte líder na gestão das suas próprias emoções e das dos outros. No subcapítulo seguinte procede-se a uma definição do conceito de liderança, bem como à sua distinção do conceito de gestão.

## 2.2. Líder vs. Gestor

De um modo geral, os líderes detêm uma visão macro, procurando resultados e metas para concretizar a longo prazo e criando aspetos que motivem os colaboradores e que os comprometam com os próprios objetivos da empresa, cobiçando-se a formação de uma cultura organizacional cooperativa. Por sua vez, os gestores gerem pessoas e processos, cuidando apenas de uma secção da organização, ainda que a sua gestão possa ser um pouco mais complexa. Segundo Rego e Cunha (2019), os gestores expressam interesse pelo presente, preferem a estabilidade, atuam a curto prazo, privilegiam a execução, apreciam a complexidade, prezam a lógica e preocupam-se com os interesses da empresa, especialmente com os dos acionistas. Já os líderes manifestam interesse pelo futuro, respeitam a mudança, pensam a longo prazo, são cativados pela visão, sabem como simplificar, confiam na imaginação, detêm uma perspetiva social ampliada, procuram responder a necessidades sociais e às dos outros *stakeholders* que não os proprietários. Em suma, “a liderança envolve a articulação de uma visão organizacional, a introdução de mudanças de vulto a atuação inspiradora e a capacidade para lidar com a turbulência da envolvente externa” (Rego & Cunha, 2019, p. 38). O Quadro 1 apresenta uma distinção entre o conceito de líder e de gestor.

**Quadro 1** – Distinção entre um líder e um gestor

<b>A gestão produz ordem e consistência</b>	<b>A liderança produz mudanças e movimento</b>
Planear e orçamentar <ul style="list-style-type: none"><li>• Definir a agenda</li><li>• Definir horários</li><li>• Alocar recursos</li></ul>	Definir a direção/rumo <ul style="list-style-type: none"><li>• Criar e articular uma visão apelativa que mobilize as pessoas</li><li>• Clarificar a <i>big picture</i> (i.e., a visão global do destino)</li><li>• Definir estratégias para prosseguir a visão</li></ul>
Organizar e gerir recursos humanos <ul style="list-style-type: none"><li>• Providenciar estruturas para que o trabalho seja executado e coordenado de modo eficiente</li></ul>	Alinhar as pessoas entre si, de modo que fiquem alinhadas com a visão <ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicar objetivos</li><li>• Estimular o empenho para a aquisição dos</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alocar recursos humanos</li> <li>• Estabelecer regras e procedimentos</li> </ul>	<p>objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar e desenvolver equipas, promovendo ligações que permitam prosseguir coletivamente a visão e as estratégias</li> </ul>
<p>Controlo e resolução de problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver incentivos</li> <li>• Gerar soluções criativas para a resolução</li> <li>• Adotar ações corretivas</li> </ul>	<p>Motivar e inspirar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirar, entusiasmar, energizar</li> <li>• Dar autoridade aos liderados, escutando-os, chamando-os a participar nas decisões, delegando-lhes tarefas</li> <li>• Satisfazer necessidades insatisfeitas</li> </ul>

Fonte: Rego e Cunha (2019, p. 39).

Resumidamente, os líderes são pessoas que seguimos, que nos motivam, que nos inspiram, que nos guiam, que nos transmitem valores para uma evolução profissional e/ou pessoal. O intuito do líder, na maior parte das vezes, é que o indivíduo evolua dentro das suas perspetivas, não apenas no contexto profissional, mas muitas vezes estendendo-se a aspectos pessoais e numa visão macro, dependendo do processo evolutivo individual e tornando possível atingir as metas estipuladas pela liderança. Geralmente os líderes são admirados pelos seus colaboradores de uma forma genuína, envolvendo admiração, respeito, espírito coletivo, entre outras características. Para muitos, o líder é a referência de um bom profissional (ético e moral), que partilha os seus conhecimentos a favor do coletivo, do bom funcionamento dos processos em que se envolve e da harmonia no ambiente organizacional.

Segundo Goleman (2018), “liderar com eficiência remete para a capacidade de desenvolver um interesse genuíno nas pessoas que colaboram connosco e para o talento de gerar sentimentos positivos nessas pessoas, do que devidamente para a capacidade de controlo em diversas situações e para o domínio de várias aptidões sociais” (pp.164-165).

Tal como foi referido, não se nasce líder. No entanto, existem algumas características da liderança que podem ter origem na própria personalidade dos indivíduos, frequentemente remetendo para algo que os acompanha intrinsecamente desde o seu nascimento e estando

diretamente relacionado com desenvolvimento das habilidades cognitivas. De facto, estas capacidades intrínsecas são importantes no desenvolvimento de competências por parte dos indivíduos, e para que se tornem bons líderes, pois para além de os dotarem de conhecimentos teóricos e técnicos também os ajudam a desenvolver diversas ferramentas, tal como é o caso da inteligência emocional.

É importante complementar que existem várias formações que ajudam os indivíduos a desenvolverem as suas habilidades cognitivas para se tornarem em bons líderes e para fazerem a diferença no âmbito organizacional, tal como é o caso do *coaching*. Tendo em consideração que algumas pessoas já nascem com algumas características naturais de liderança, sendo que algumas se manifestam muito cedo e durante a infância das pessoas, Goleman (2018) salienta que é extremamente importante trabalhar e desenvolver essas características desde cedo, objetivando-se um melhor desenvolvimento ainda durante a infância. Ao longo do seu crescimento, recebendo bons valores conceituais e educacionais, as pessoas que nasceram com estas características naturais de liderança, intrínsecas à sua própria personalidade, tendem a ser bons líderes.

Apesar de atualmente as organizações necessitarem de mais liderança e de menos gestão, isso não significa que a liderança seja mais importante do que a gestão ou que a liderança seja prioridade no contexto organizacional. Na verdade, esta transformação atual demonstra que o foco tradicional, quase exclusivamente direcionado para a gestão, deve ser compensado com uma boa liderança (Rego & Cunha, 2019).

Atentando nos traços dos indivíduos, estes consistem em atributos individuais que englobam disposições personalísticas, necessidades, motivos e valores, todos eles importantes para a liderança. Basicamente, as disposições personalísticas remetem para inclinações ou disposições estáveis, relativamente permanentes ao longo de toda a vida. Alguns dos principais

exemplos são a extroversão, a maturidade emocional e a amabilidade. Já os valores são atitudes internalizadas pelo indivíduo, frequentemente associadas ao que é certo e errado e ao que é eticamente aceitável ou inaceitável. Alguns dos exemplos mais relevantes no contexto da liderança são os valores da justiça, da honestidade, da civilidade e da orientação para o desempenho (Rego & Cunha, 2019). Por conseguinte, pode-se constatar que alguns perfis de liderança podem ter alguns traços de personalidade específicos, o que por vezes pode consistir num fator assertivo de uma boa liderança.

### 2.3. Tipos de Liderança e Inteligência Emocional

Os tipos de liderança variam consoante o contexto organizacional no qual o líder está inserido. Assim, a escolha por determinados estilos/tipos de liderança depende da situação e do contexto, sendo que em certas ocasiões pode haver a necessidade de um líder ser autoritário, afiliativo e *pacesetting* para que consiga ter controlo sobre a equipa operacional. Por sua vez, noutras situações pode ser necessário um líder focado no desenvolvimento e treino, ou um líder *coach* e empático para gerir uma equipa e para desenvolver as suas competências de forma harmoniosa.

De acordo com Goleman (2018) a inteligência emocional pode ser importante para definir determinados estilos de liderança, dado que se constatou que “as aptidões da inteligência emocional influenciam os estilos de liderança”. Essencialmente, o autor refere que existem seis estilos de liderança, diretamente relacionados com o nível de inteligência emocional, os quais detêm um efeito considerável nos aspectos do clima organizacional. Por exemplo, os líderes que usam estilos que influenciam de forma positiva o clima organizacional obtêm melhores resultados financeiros do que aqueles que não utilizam. Logo, o clima organizacional não é a única vertente de desempenho,

pois as condições económicas e a concorrência são determinantes neste aspecto (pp. 44-45). Os seis estilos de liderança propostos pelo autor são apresentados de seguida e individualmente.

### 2.3.1. Estilo Autoritário

O líder autoritário é um visionário e motiva as pessoas ao mostrar-lhes claramente de que modo o seu trabalho se insere numa visão global da empresa. Assim, os subordinados deste tipo de líderes compreendem a importância e a razão do trabalho que realizam, o que ajuda também na maximização do seu compromisso para com os objetivos e a estratégia da empresa. Logo, o líder autoritário acaba por definir padrões em torno da visão global da empresa através do enquadramento das tarefas individuais dos colaboradores, sendo que os padrões de sucesso, bem como as recompensas, são muito claros para todos. Apesar de estabelecer os objetivos, o líder autoritário dá bastante margem aos seus subordinados para definirem os seus próprios meios, estabelecendo-se uma certa liberdade da inovação e da experiência, ainda que com riscos calculados.

No entanto, existem também alguns aspetos negativos num líder de tipo autoritário. A título de exemplo, este estilo de liderança não será bem-sucedido se o líder trabalhar com uma equipa formada pelos seus pares mais experientes do que ele, pois podem considerá-lo como pomposo ou alheado da realidade, ou se o gestor tentar ser autoritário e prepotente, pois compromete o espírito igualitário de uma equipa eficaz (Goleman, 2018).



### 2.3.2. Estilo *Coaching*

Na liderança de tipo *coaching* o líder ajuda os seus colaboradores a identificar os seus pontos fortes e fracos, estabelecendo uma ligação entre eles e as suas aspirações profissionais e pessoais. Além disso, também encorajam os colaboradores a estabelecer metas a longo prazo e a implementar planos para as conseguirem atingir. Este líder *coach* também faz acordos com os seus subordinados, nomeadamente no que diz respeito aos seus papéis e responsabilidades no âmbito dos planos de desenvolvimento, fornecendo várias instruções e informações ao longo do processo.

Este estilo de liderança distingue-se dos restantes devido ao facto de os líderes delegarem tarefas e estimularem os seus colaboradores a ultrapassarem vários desafios, mesmo que a rapidez não seja a desejada. Dito de outro modo, os líderes *coaches* são capazes de lidar com falhas a curto prazo, e caso estas resultem em aprendizagens para o futuro.

Dos seis estilos de liderança, várias pesquisas concluíram que o *coaching* é o menos utilizado, visto que a grande maioria dos líderes não tem disponibilidade para gerenciar a fastidiosa tarefa de ensinar pessoas e contribuir para o seu crescimento. Porém, os líderes que ignoram este estilo de liderança acabam por desperdiçar uma ferramenta bastante poderosa, visto que o seu impacto, tanto no clima organizacional como no desempenho, é bastante positivo. Contudo, existe um paradoxo no efeito positivo exercido pelo estilo *coaching* no desempenho profissional, pois este incide principalmente na evolução pessoal e não propriamente nas tarefas laborais de um modo imediato. Ainda assim, este estilo de liderança melhora os resultados, dado que promove um diálogo constante e aciona cada um dos motores do clima organizacional, para além de dar às pessoas a garantia de saber o que se espera delas e de que modo o seu trabalho se insere numa visão ou estratégia mais abrangente.

Apesar de o estilo *coaching* funcionar bem em muitas situações profissionais, faz-se especialmente proveitoso quando os subordinados estão recetivos. Por exemplo, funciona bastante bem quando os colaboradores têm perfeita noção dos seus pontos fracos e pretendem melhorar o seu desempenho. Por outro lado, o estilo *coaching* não faz muito sentido quando os colaboradores são, por qualquer razão, resistentes à aprendizagem ou à mudança de hábitos. Logo, este estilo de liderança funciona melhor com pessoas que querem, de facto, ser lideradas. Na verdade, a maioria dos gestores não está, de todo, familiarizada com este tipo de liderança, especialmente no que diz respeito à avaliação contínua do desempenho com base na motivação e não no medo ou apatia (Goleman, 2018).

### 2.3.3. Estilo Afiliativo

O líder afiliativo promove o entusiasmo dos seus colaboradores e pretende criar um clima de harmonia no contexto organizacional. Como tal, a sua liderança baseia-se na criação de fortes laços emocionais, os quais permitirão obter os dividendos esperados, nomeadamente a lealdade dos colaboradores para com a empresa.

Além disso, este estilo de liderança aumenta também a flexibilidade, visto que permite a habitual criatividade e a assunção de risco. Porém, esta flexibilidade cresce também devido ao facto de o líder não impor restrições desnecessárias, pois conhece a forma como os seus colaboradores trabalham. Assim, o líder afiliativo dá total liberdade aos seus colaboradores na execução do seu trabalho, permitindo-os escolher as formas que são mais eficazes de acordo com as suas perspetivas.

Os líderes afiliativos são também notáveis na construção de um sentido de pertença, sendo bastante provável, portanto, que convidem os seus subordinados diretos para almoçar ou tomar uma bebida, para saber como vão as coisas. São, por excelência, construtores de relações humanas, não só devido ao facto de se preocuparem com os sentimentos dos seus colaboradores, mas também porque partilham abertamente as suas emoções com eles.

Logo, o impacto geralmente positivo do estilo afiliativo transforma-o num tipo de abordagem que se adapta a todas as situações, levando em conta que os líderes devem utilizá-lo quando pretendem manter a harmonia numa equipa, levantar a moral, melhorar a comunicação ou recuperar a confiança perdida.

No entanto, e apesar dos seus benefícios, o estilo afiliativo não deve ser utilizado sem-par, isto porque os líderes afiliativos raramente dão conselhos construtivos sobre possíveis melhorias, cabendo aos seus subordinados descobrir o melhor caminho. De facto, quando as pessoas precisam de diretivas claras sobre como gerir desafios complexos, o estilo afiliativo acaba por as deixar sem orientação. Assim sendo, é precisamente devido a este facto que muito líderes afiliativos acabam por conjugar este estilo de liderança com o estilo autoritário, pois neste último estilo os líderes acabam por deter uma visão que estabelece padrões, para além de comunicarem diretamente às pessoas de que modo o seu trabalho contribui para os objetivos da empresa. Em suma, quando os líderes alternam entre estes dois estilos de liderança, o afiliativo e o autoritário, mantendo uma abordagem gentil e carinhosa, conseguem obter uma combinação bastante poderosa e eficaz (Goleman, 2018).

#### 2.3.4. Estilo Democrático

Envolvendo-se na questão e dedicando tempo a ouvir a opinião das pessoas, um líder democrático constitui com elas uma relação de confiança, respeito e compromisso. Ao permitir que os trabalhadores se pronunciem sobre as decisões que influenciam as metas e o modo como executam o seu trabalho, os líderes democráticos percebem o que devem fazer para manter a moral alta. Além disso, e porque têm voto no estabelecimento de metas e nos padrões de avaliação do sucesso, as pessoas que se movimentam num sistema democrático tendem a ser bastante realistas acerca do que pode ou não ser alcançado.

Contudo, o estilo democrático apresenta algumas desvantagens, razão pela qual o seu impacto no clima organizacional é menor, especialmente quando comparado com o dos outros estilos. Uma das suas desvantagens mais desagradáveis remete para as reuniões intermináveis, no decorrer das quais as ideias são repensadas, não se alcança um consenso, e que têm como único resultado palpável a marcação de novas reuniões. Na realidade, os seus subordinados acabam por se sentir confusos e desprovidos de liderança. Este tipo de abordagem pode, inclusive, agudizar os conflitos. Porém, esta abordagem acaba por ser a ideal quando o próprio líder sabe ao certo qual o melhor caminho a seguir e precisa que sejam os colaboradores mais competentes a propor ideias e a guiá-lo. Mesmo que o líder tenha uma forte visão global, o estilo democrático é útil para gerar novas ideias que o levem a tornar essa mesma visão em realidade (Goleman, 2018).

### 2.3.5. Estilo *Pacesetting*

O estilo *pacesetting* faz parte do repertório do líder, mas deverá ser utilizado com precauções. O líder estabelece padrões de desempenho extraordinariamente elevados, e dá ele próprio o exemplo. É obsessivo no aumento da qualidade e velocidade do trabalho, e pede o mesmo a todos os que ao redor. Identifica rapidamente quem não é capaz de o acompanhar e exige que façam mais, e se não estiverem à altura da situação, substitui-os por pessoas que estejam.

Muitos pensam que este estilo melhora os resultados, o que não é verdade. O estilo *pacesetting* destrói o clima organizacional, visto que muitos colaboradores se sentem esmagados perante a imposição de excelência e ficam abatidos. As diretrizes do trabalho podem ser claras para os líderes, mas estes não sabem informá-las de forma explícita, esperam que as pessoas saibam o que fazer. Na sua visão, se há a necessidade de se explicar o processo organizacional, então não é a pessoa certa para o lugar. A flexibilidade e a responsabilidade desaparecem, o trabalho torna-se aborrecido, de tão rotineiro. Já no âmbito das recompensas, o líder *pacesetting* ou não se pronuncia sobre o modo como as pessoas estão a agir, ou interfere e toma conta das coisas quando elas se arrastam. Por fim, o regime imposto por este tipo de líderes faz diminuir o compromisso dos colaboradores para com a organização, dado que as pessoas não têm a noção de como o seu esforço pessoal é valorizado no ambiente organizacional (Goleman, 2018).

### 2.3.6. Estilo Coercivo

É fácil perceber o motivo pelo qual o estilo coercivo é, entre todos os estilos de liderança, o menos eficaz na maior parte das situações. A flexibilidade é o mais difícil de se conseguir. As decisões são impostas de cima para baixo, e levadas ao extremo pelo líder, não permitindo a

implementação de novas ideias. As pessoas sentem-se tão desrespeitadas que pensam: “não vou sequer conseguir apresentar as minhas ideias, elas serão imediatamente rejeitadas”. Do mesmo modo, o seu sentido de responsabilidade desaparece: incapazes de agir por sua própria iniciativa, perdem a noção de pertença e dão pouca importância ao seu desempenho.

A liderança coerciva tem também um efeito prejudicial no sistema de prémios. Não é apenas o dinheiro que motiva a maior parte dos funcionários com bom desempenho, mas também a satisfação com um trabalho bem feito. O estilo coercivo corrói esse orgulho. E, por último, atenua uma das ferramentas principais do líder, a motivação das pessoas através da demonstração de como o seu trabalho se enquadra numa grande missão partilhada. Tal perda, considerada em termos da diminuição de clareza e compromisso, leva as pessoas a alhearem-se do seu trabalho.

Assim sendo, o estilo coercivo deve ser utilizado com grande precaução, e em situações em que seja absolutamente imperativo, tais como durante uma mudança de gestão ou quando uma aquisição hostil está iminente. Nesses casos, o estilo coercivo pode banir os maus hábitos existentes e obrigar as pessoas a aprender novas formas de trabalhar.

Convém, porém, não esquecer que se um líder confiar exclusivamente neste estilo ou continuar a utilizá-lo em situações de emergência, o impacto da sua falta de sensibilidade perante os sentimentos dos seus subordinados será desastroso a longo prazo (Goleman, 2018).

O quadro 2 sumariza algumas das características dos seis estilos de liderança, tais como o efeito produzido, o impacto no clima organizacional e quando deve ser aplicado.

**Quadro 2** – Características dos seis estilos de liderança

<b>Estilo de liderança</b>	<b>Efeito produzido</b>	<b>Impacto no clima organizacional</b>	<b>Quando deve ser aplicado</b>
Visionário (Autoritário)	Conduz as pessoas à partilha de sonhos comuns	Bastante positivo	Quando a mudança requer uma nova visão, ou quando são necessárias diretivas claras
<i>Coaching</i>	Faz a ligação entre as aspirações individuais e as metas da equipa	Altamente positivo	Para ajudar alguém a colaborar mais eficazmente com a equipa
Afiliativo	Valoriza o contributo das pessoas e obtém o compromisso através da participação	Positivo	Para resolver conflitos numa equipa, motivar em períodos de sucesso ou reforçar relações
Democrático	Valoriza o contributo das pessoas e obtém o compromisso através da participação	Positivo	Para conseguir excelentes resultados por parte de uma equipa competente e motivada
<i>Pacesetting</i>	Lança desafios e estabelece metas empolgantes	Por vezes, bastante negativo devido à má execução	Para conseguir excelentes resultados por parte de uma equipa competente e motivada
Dominante (Coerciva)	Acalma os receios, dando diretivas claras em situações de emergência	Por vezes bastante negativo por uso indevido	Em períodos de crise, para pôr em marcha uma reestruturação

Fonte: Goleman (2018, p. 77).

Estudos desenvolvidos por vários autores (Chiavenato, 2010; Stoner & Freeman, 1999) têm demonstrado que quanto mais estilos de liderança um líder conseguir utilizar, mais positiva se tornará a sua liderança. Os mesmos estudos e Goleman (2018), mostram ainda que os líderes estão a conseguir utilizar entre quatro ou mais estilos a seu favor, destacando-se os seguintes: o autoritário, o democrático, o afiliativo e o *coaching*, os quais têm conseguido alcançar os

melhores resultados e preservado um bom clima organizacional. Os líderes mais versáteis conseguem uma melhor eficiência na alternância entre estilos, e sempre que julgam ser necessário.

De acordo com Goleman (2018), os estilos dos líderes não são estilos padronizados, motivo no qual não se espera que correspondam a um padrão definido. Na verdade, são estilos bastante flexíveis, sendo que o líder pode escolher entre várias abordagens na relação com os seus subordinados. Uma simples conversa sobre as suas ambições, aspirações e sonhos ajudarão a criar um ambiente mais estimulante para o desenvolvimento.

O exposto foca-se, sobretudo, na flexibilidade ao nível da liderança estratégica, no topo das organizações. Todavia, como competência social a flexibilidade comportamental é igualmente relevante a outros níveis. Mesmo ao nível do “chão de fábrica”, do terreno operacional, os líderes necessitam de ajustar os comportamentos às realidades com que se confrontam. A flexibilidade comportamental é, pois, a capacidade e a vontade de ajustar o comportamento aos requisitos da situação. Representa a versatilidade necessária para adotar diferentes papéis em diferentes contextos (Rego & Cunha, 2019, pp. 170-171).

As vertentes dos estilos de liderança são ilimitadas. A visão de Goleman (2018) foi apreciada neste trabalho, causando um efeito contextual colaborativo no trabalho apresentado. Nota-se que a narrativa das apresentações dos estilos de lideranças é ilustrada por conceitos diferentes, mas que, no seu todo, causam um efeito positivo na liderança e nos liderados, tornando o ambiente positivo na abordagem dos processos, nas emoções, na agregação de valores e nos resultados obtidos. Não podemos deixar de mencionar que todas as experiências que são adquiridas através de competências conceituais, através de formações, treinamentos ou cursos, de nada adiantarão se não estiverem ligadas às competências técnicas e emocionais, pois só a



união entre estas competências tornará o profissional hábil para pensar perante factos ou ideias de forma coerente.

Em sùmula, a revisão da literatura pretendeu evidenciar quais são os conjuntos de fatores que atribuem o indivíduo de boas práticas ao nível da liderança, as diferenças de cada tipo de liderança: efeito produzido, impacto no clima organizacional, quando deve ser aplicado e suas variações, diretamente relacionadas com a inteligência emocional.

### 3. Estudo Empírico

---

Para alcançar o objetivo a que me proponho, um paradigma interpretativo será o indicado ao tema. Sendo este um estudo que requer a aplicação de métodos científicos na sua componente social, a análise qualitativa assenta no tema de forma ideal. A metodologia de investigação será de natureza qualitativa, com dados obtidos através de entrevistas que serão direcionadas a pessoas que tenham cargos de liderança. Conhecendo os desafios da pesquisa, Barnet (2002) aconselha o uso de uma amostra obtida por conveniência e de natureza não probabilística.

De acordo com Gomes e Cesário (2014), a abordagem qualitativa fornece uma descrição mais sólida e rica de fenómenos sociais e da execução da ação. Com uma tal abordagem, a análise fica aberta a ideias e conceitos emergentes antes inexplorados ou insuficientemente compreendidos, pode produzir descrições e classificações detalhadas da informação e permite identificar eventuais novos padrões de associação entre conteúdos e/ou desenvolver novas tipologias (p,39).

Acredita-se que esta forma de investigação será a mais adequada ao propósito do estudo, pois através de entrevistas qualitativa será possível identificar padrões comportamentais, cognitivos e culturais no contexto organizacional. A técnica de recolha de dados que será utilizada neste trabalho, como já mencionado anteriormente, é a entrevista com líderes no seu contexto natural e habitual.

Torna-se interessante mencionar sobre a pesquisa qualitativa, “a intencionalidade de estudar os sujeitos em estado natural, ou seja, o pesquisador não deve retirar os sujeitos de estudo, do seu contexto, uma vez que o contexto determina as atitudes e respostas dos sujeitos” (Rosa, 2013, p.52).

Gomes e Cesário (2014) complementam ao falar sobre investigação qualitativa e referem que as investigações qualitativas, e mais do que descreverem o mundo exterior,

fazem uso de abordagens interpretativas que permitem a integração de dados qualitativos. Estas abordagens facilitam e promovem análises compreensivas, ao mesmo tempo que, e inevitavelmente, admitem a subjetividade sobre a percepção do mundo exterior (p.127).

Para a recolha de dados, como já foi mencionado, foi realizado um guião de entrevista (Anexo I) que compreende 20 perguntas, as quais foram divididas em diferentes blocos. As questões do primeiro bloco abordavam os seguintes aspetos:

- Função de Liderança e Contexto Cultural;
- Função de Liderança e Inteligência Emocional;
- Função de Liderança e Reflexões Profissionais.

A entrevista foi feita em ambiente exclusivo, que assegurava a integridade e a privacidade de cada entrevistado. A proposta inicial previa que as entrevistas durassem cerca de 40 minutos, mas como foi constatado posteriormente algumas entrevistas excederam a proposta planeada. Sendo assim, é possível observar que as questões da entrevista seguiram um formato flexível, o que permitiu ao entrevistado evoluir nos seus pensamentos e conceitos acerca dos temas em discussão.

### 3.1. Objetivos do estudo empírico

O ambiente e o contexto onde os indivíduos vivem quotidianamente e criam as suas ações e *modus vivendi* são extremamente importantes para a compreensão das suas atividades. O meio imprime ao indivíduo que nele vive traços peculiares que são desvelados à luz da compreensão dos significados mencionados por ele próprio. Desta maneira, compreender o indivíduo fora do seu contexto natural pode criar situações artificiais, produzindo

interpretações equivocadas. Como os problemas são pesquisados no ambiente natural em que ocorrem, sem qualquer manipulação intencional do pesquisador, designamos este tipo de estudo de “naturalístico” (Pinto, Campos & Siqueira, 2018).

O pesquisador, presente no ambiente do estudo, torna-se extremamente importante para a pesquisa, visto que o mesmo sofre a ação direta desse ambiente, e o fenômeno estudado passa a ser interpretado e compreendido de maneira mais abrangente. O pesquisador qualitativo deve manter-se no ambiente de estudo por tempo prolongado, de modo a proporcionar espaços deliberados para o aparecimento de conteúdos e perceber aspectos imprevisíveis de antemão. No ambiente natural, dentro de um enquadramento qualitativo de pesquisa, o pesquisador serve, assim, como “instrumento”, através do qual os dados são coletados. Contudo, é importante referir que o papel do investigador passa também por tornar claras todas as lógicas interpretativas (Pinto, Campos & Siqueira, 2018).

O presente estudo tem como objetivo analisar a inteligência emocional e o comportamento nos diferentes tipos de liderança no ambiente corporativo num contexto global. Pretende-se determinar as razões pelas quais a liderança ao nível organizacional é influenciada pelo contexto, e perceber como a liderança e a tomada de decisões de negócios podem ser influenciadas pela inteligência emocional do líder.

Este estudo é interessante do ponto de vista académico, pois oferece uma oportunidade para se analisar alguns aspectos do comportamento dos líderes em diferentes contextos, tais como os níveis de inteligência emocional e cultural, e pretende relacionar as características da liderança com a inteligência emocional dos líderes.

### 3.2. Participantes do estudo

A entrevista foi feita a dez participantes em diversos setores de atividade e em funções de liderança. Os critérios de inclusão deste estudo foram os seguintes: o exercício da atividade, o género, a idade, as habilitações académicas, o número de filhos, o estado civil, a área profissional em que trabalha ou trabalhou, e tempo de serviço na organização. De referir que foram incluídos profissionais que trabalharam ou trabalham na área de liderança, pois em ambos os casos contribuem significativamente para o estudo realizado. O quadro 3 apresenta a caracterização sociodemográfica dos participantes do presente estudo.

**Quadro 3** – Caracterização sociodemográfica dos participantes do estudo

<b>Participante</b>	<b>Idade</b>	<b>Género</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Nº de filhos</b>	<b>Habilidades Acadêmicas</b>	<b>Área profissional</b>	<b>Tempo de serviço</b>
Entrevistado 1	54	Masculino	União estável	2	12º completo	Proprietário de Empresa	14 anos
Entrevistado 2	28	Masculino	Casado	1	Licenciatura em Turismo	Gestor	1 ano e meio
Entrevistado 3	34	Feminino	Solteira	0	Pós-graduação em psicopedagogia	Supervisora educacional	8 anos
Entrevistado 4	45	Feminino	Casada	1	Licenciatura de RH	Coordenadora de RH e <i>Coach</i> carreiras	4 anos
Entrevistado 5	32	Feminino	Solteira	0	Licenciatura em Administração	Supervisora Operacional	8 meses
Entrevistado 6	32	Feminino	Casada	0	Licenciatura em Engenharia Ambiental	Gerente	2 anos
Entrevistado 7	45	Feminino	Casada	2	Licenciatura em Economia	Coordenadora da área social	12 anos
Entrevistado 8	62	Feminino	Solteira	0	12º completo	Supervisora Administrativa	15 anos
Entrevistado 9	70	Masculino	Casado	2	Licenciatura em Economia	Proprietário de Empresa	13 anos
Entrevistado 10	45	Masculino	Solteiro	3	12º completo	Diretor geral	4 anos

O contacto para as entrevistas foi feito através do e-mail ou de aplicativos. Foram enviados inquéritos aos 20 participantes, mas apenas 6 responderam. Durante o desenvolvimento da pesquisa foram incluídos mais 4 participantes, fazendo um total de 10 participantes.

### 3.3. Técnica de tratamento de dados

As respostas obtidas nas entrevistas aplicadas aos dez líderes foram tratadas de forma qualitativa. Foi garantida aos entrevistados a confidencialidade da informação e o seu anonimato. Para fins de análise de dados, todos receberam uma numeração de acordo com a ordem das entrevistas, por exemplo: 01, 02, 03, até completar 10.

Procedeu-se a uma análise de conteúdo temática das entrevistas, tal como sugerido por Miles, Huberman e Saldana (1994). Na apresentação dos resultados os temas principais e respetivas subcategorias estão representados em vários quadros.

#### 4. Apresentação dos Resultados

---

A análise dos resultados das entrevistas é composta por três partes centrais: na primeira parte discutem-se as funções da liderança e o contexto cultural; na segunda parte abordam-se as funções da liderança e a inteligência emocional; e na terceira e última parte debatem-se as estratégias apresentadas pelos entrevistados para a melhoria e reflexões da liderança.

As questões levantadas no guião trouxeram uma gama de resultados com variadas perceções, visões e observações, tornando a análise dos resultados mais diversificada e possibilitando variantes de resposta sobre o mesmo tema.

##### 4.1. Funções da liderança e o contexto cultural

O quadro 4 mostra as categorias temáticas, as subcategorias e como estas se relacionam com a respetiva categoria temática. Relativamente às funções da liderança e contexto cultural foram obtidas as seguintes categorias temáticas e subcategorias após a análise das entrevistas:

**Quadro 4** – Categorias temáticas e subcategorias relativas às funções da liderança e contexto cultural

<b>Categorias Temáticas</b>	<b>Subcategorias</b>
Significados atribuídos à liderança	- Eficiência na conclusão de projetos - Liderança como um traço inato
Características que deve ter o líder	- Ser capaz de integrar várias áreas funcionais - Gerir uma equipa com coesão - Líder preocupado com o bem-estar dos colaboradores
Auto perceção sobre o próprio estilo de liderança	- Ter capacidade de adaptação à situação - Saber como falar e interagir com os colaboradores - Ser profissional na relação com os colaboradores e transmitir seriedade
Influência da cultura no estilo do líder	- Valores culturais não influenciam a liderança - Observação situacional
Competências desenvolvidas na liderança	- Aprendizado diário que envolve ação - Aprendizagem contínua

Nas entrevistas nota-se que o entendimento de liderança, na maioria das respostas, tem influências internas nas relações familiares e influências externas no âmbito social.

Segundo Savater (2014), a ideia de que as pessoas imitam por obrigação, coagidas pela educação ou pela sociedade, pode ser um facto. Além disso, de certa maneira a imitação de um modelo é quase uma exigência social, para o indivíduo se poder preservar. Um indivíduo que não quer imitar ninguém seria ineducável, e estaria inadaptado a viver numa sociedade onde cada um dita uma coisa diferente diariamente (p.19).

Constatou-se que quando os entrevistados atribuíram características à sua liderança ou características que o líder deveria possuir, as respostas apresentavam características parecidas, e quando foram questionados sobre características/tipo de liderança, os entrevistados apenas referiram 1 a 3 características que, na sua opinião, os líderes deveriam possuir. A maioria dos entrevistados referiram que o líder deveria ser empático, comunicativo, motivador, inspirador e conciliador. Eis alguns excertos que ilustram este ponto:

*(...) “Tem que ser paciente, ter empatia, pois quando não tens paciência não tomas decisões racionais. E saber lidar com as situações que irão ocorrer. Quando acontece alguma coisa eu escuto os dois lados da história, após escutar os dois lados eu resolvo a situação baseado nas minhas experiências e tomo a decisão melhor para a equipa, para a empresa e para mim. Sempre penso no coletivo” [Supervisora Educacional, F., 34 anos, com 8 anos de carreira].*

*“Primeiramente a característica principal é a comunicação, é saber comunicar. Porque se você fala de uma forma muito rude, você pode ser interpretado de uma forma agressiva. Empatia, saber se colocar no lugar do outro, e ser um indivíduo que motiva o outro” [Supervisora Operacional, F., 32 anos, com 8 meses de carreira].*

*“É ter jogo aberto, não ter fraqueza na comunicação com seus subordinados, que eles possam se inspirar nos líderes. Os subordinados têm que acreditar nos líderes, porque a partir do momento em que os subordinados acreditam nos líderes, os líderes têm uma equipa fiel” [Proprietário da Empresa, M., 70 anos, com 13 anos de carreira].*

A questão cultural foi bastante relevante no levantamento das respostas analisadas, sendo que muitos dos entrevistados dizem que as questões culturais têm influência na sua liderança ou na



forma como conduzem os processos em que estão envolvidos. O desenvolvimento desta percepção cultural do ambiente organizacional pode ser uma forma de os líderes se identificarem no cargo e também de os próprios subordinados identificarem os seus líderes enquanto tal.

A cultura organizacional da empresa foi um tema bastante discutido com os entrevistados. Muitos deles referem que tiveram de adaptar a sua própria cultura com as questões que envolvem o ambiente cultural da empresa onde trabalham na atualidade. As respostas foram diversificadas, sendo que alguns entrevistados relataram que conseguiram fazer a adaptação de uma forma tranquila, porque identificaram-se com as ideologias e a cultura da empresa onde estão a trabalhar, enquanto outros tiveram mais dificuldades na adaptação. Algumas das dificuldades mencionadas diziam respeito, por exemplo, ao idioma falado no local de trabalho, que não era o mesmo dos líderes, às questões ideológicas e culturais da empresa e também ao clima do país. Os líderes que tinham tido dificuldades de adaptação referiram que na atualidade tinham obtido um equilíbrio, pois buscaram refúgios em alguma atividade que gostam de fazer. Isto apoiou-os a equilibrarem-se emocionalmente e a ter uma continuidade no processo de adaptação ao novo ambiente organizacional e à nova cultura.

*“A liderança exerce-se em diferentes níveis culturais. No meu ramo de atividade eu lido com pessoas de escolaridade mais baixa e sinto um pouco de falta de organização. A empresa tem as características físicas de uma oficina, portanto, a empresa é um ambiente desorganizado. Aqui no Brasil é um pouco cultural, mas existem empresas mais organizadas no setor que atuo” [Proprietário da empresa, M., 54 anos, com 14 anos de carreira].*

*“Quando eu fui trabalhar nesta escola, eu gostei justamente por ter este perfil de ensinamento que eu acredito. E eu percebi que as crianças realmente aprenderam, não é um estudo apostilado [metódico/convencional], mas, sim, didático” [Supervisora Educacional, F., 34 anos, com 8 anos de carreira].*

*“Para mim, honestamente, eu sou da Roménia e para nós romenos, todos nós queremos ser líderes, está no sangue. Eu tento não envolver a cultura da Roménia, porque a cultura para mim é parte do meu sangue, dos meus pensamentos, e da minha personalidade. Mas sim, tento ver a situação que está a acontecer no momento, tento adaptar-me ao que está a ocorrer. Com esta técnica posso dizer que às vezes funciona e às vezes não funciona. Na minha opinião a cultura tem influência sobre mim, mas no final será a decisão que tomarei no momento, que irá influenciar todas as minhas*

*decisões como líder” [Gestor, M., 28anos, com 1 ano e meio de carreira].*

Por outro lado, no que diz respeito às competências necessárias para a liderança (conceituais e técnicas), as respostas foram diversas, com um raciocínio um pouco confuso e não muito assertivo. O peso da palavra competência trouxe um pouco de confusão aos entrevistados, pois muitos não sabiam falar sobre competências conceituais, ou dar um exemplo plausível sobre o assunto. Assim, todos responderam sobre as competências técnicas ou o que entendiam sobre o assunto:

*“Acredito que sim, principalmente a conceitual, quero dizer a empatia. Temos que saber muito se colocar no lugar do outro, porque às vezes estamos em uma situação mais confortável do que o outro” [Supervisora Educacional, F., 34 anos, com 8 anos de carreira].*

*“Hoje temos formas de construção de um bom profissional. As formais, que é uma licenciatura, mestrado e doutorado, e temos as formas informais que é aquilo que eu invisto em mim como desenvolvimento pessoal. (...) Nenhuma universidade vai ensinar as técnicas que aprendeu no dia a dia, nenhuma universidade vai dizer para você que o seu funcionário não está a cumprir prazos, nenhuma universidade vai preparar-te a achar uma solução que envolva um acidente e afete no deslocamento do indivíduo ou que o funcionário morreu e tem que avisar a família. Temos que colocar estas práticas em ação, aprender com o dia a dia, é um aprendizado diário” [Coordenadora / Coach de Carreiras, F., 45 anos, com 4 anos de carreira].*

*“Primeira coisa que fiz, andei até às pessoas, perguntei pelos nomes de cada um e quem era o vosso superior. Eu não fui ter com eles ‘pequenas conversas’, eu fui profissional, se eu não fizer isto as pessoas vão pensar que tu és ‘brincalhão’, pode acontecer depois de semanas ou meses, quando o tempo for certo pode acontecer de ter um envolvimento” [Gestor, M., 28 anos, com 1 ano e meio de carreira].*

*“Quando comecei no cargo de liderança, tive que ser responsável por muitas coisas, mas também procurei ser amiga dos funcionários. Pois, penso que o líder não precisa apenas ser chefe ou encarregado, também posso ser amiga e companheira. Eu penso que tem que ser todo lugar, não apenas no trabalho. Porque se for de outra maneira, as coisas não fluem e as pessoas não irão aceitar-te. Mas deixo separado as coisas, pois tudo tem limites, trabalho é trabalho e amizade é amizade” [Supervisora Administrativa, F., 62 anos, com 15 anos de carreira].*

## 4.2. Funções da liderança e inteligência emocional

A segunda parte da entrevista levantou questões relacionadas com a inteligência emocional e com a gestão das emoções. O quadro 5 mostra as categorias temáticas e as subcategorias relacionadas com as funções de liderança e inteligência emocional.

**Quadro 5** – Categorias temáticas e subcategorias das funções de liderança e inteligência emocional

<b>Categorias Temáticas</b>	<b>Subcategorias</b>
Significados atribuídos à inteligência emocional	- Perceber os estados emocionais dos outros
Influência da Inteligência emocional sobre o estilo de liderança	- Ajuda a estabelecer autocontrolo emocional - Ser capaz de sentir empatia pelo outro
Tipo de emoções sentidas na função de líder	- Medo de não saber exercer a liderança - Emoções negativas - Emoções positivas como a felicidade

No decorrer das entrevistas percebeu-se que muitos dos entrevistados tiveram alguma dificuldade em falar sobre inteligência emocional ou controlo emocional. Talvez muitos líderes não tenham consciência de como devem usar a sua inteligência emocional ou não saibam argumentar sobre as situações que exigem tais competências. Contudo, seguem o instinto natural das suas características e conseguem trabalhar de uma forma simples e eficaz. Eis algumas definições dadas pelos entrevistados do conceito de inteligência emocional:

*“Inteligência emocional para mim é saber e perceber o que está a acontecer com outra pessoa, porque as emoções afetam a sua alma, o seu trabalho, como tu fazes o teu trabalho e também na tua casa” [Gestor, M., 28anos, com 1 ano e meio de carreira].*

*“Controlo emocional é a forma que eu controlo as minhas emoções em determinadas situações na minha liderança” [Supervisora Operacional, F., 32 anos, com 8 meses de carreira].*

*“Então, eu procuro ser imparcial, procurar buscar uma solução, que mantenha a harmonia no trabalho” [Coordenadora Social, F., 45 anos, com 12 anos de carreira].*

*“Na organização que trabalho, às vezes tem mais emoção do que razão sobre as questões, porque quase todos os dias tens conflitos e as pessoas andam a levar as questões para o lado pessoal” [Supervisora Educacional, F., 34 anos, com 8 anos de carreira].*

*“Controlo emocional, é de extrema importância nas atividades, principalmente de pessoas que estão na liderança de outras pessoas. Todos negócios têm as emoções variadas (positivo e negativo), para administrar estes pontos, tanto positivo e negativo. Ter serenidade quando existem situações complicadas” [Proprietários de Empresa, M., 70 anos, 13 anos de carreira].*

*“Eu acho que no momento de determinadas situações, você tem que ter um equilíbrio, principalmente no trabalho. Você não pode deixar que a emoção seja mais que a razão. Então as 2 coisas têm que balancear” [Supervisora Administrativa, F., 62 anos, 15 anos de carreira].*

#### 4.3. Reflexões finais sobre Estratégias para a melhoria da liderança

Na última parte da entrevista foi proposta uma indagação e reflexões por parte dos entrevistados. As questões foram de natureza reflexiva para os entrevistados mergulharem na sua autoconsciência e se proporem a questionamentos pessoais e profissionais. O quadro 6 resume os principais temas abordados e as categorias temáticas resultantes.

**Quadro 6** – Categorias temáticas e subcategorias das estratégias para a melhoria da liderança

<b>Categorias Temáticas</b>	<b>Subcategorias</b>
Estratégias para a gestão das emoções	- Partilhar apenas emoções positivas com os colaboradores - O treinamento não é necessário
Estratégias para melhorar a liderança	- Aprendizagem vicariante, pela observação do comportamento de outros considerados modelos - Receber formação e treino - Obter conhecimento com pesquisas e aprendizagem diária

A parte final da entrevista consistiu em procurar saber um pouco mais sobre o percurso profissional do entrevistado, sobre se teria feito algo de diferente, se teria algum arrependimento ou se seguiria outras atividades. Esta abertura nas questões levantadas trouxe vários pensamentos e posicionamentos por parte dos entrevistados referentes ao seu percurso profissional e cursos que poderiam ter frequentado para ter um melhor desempenho. Na

verdade, uma das perguntas sobre “Formação em gestão das emoções” despertou a curiosidade de alguns líderes, sendo que alguns deles mostraram vontade de fazer um curso específico sobre gestão das emoções, pois consideravam que lhes poderia trazer um pouco de esclarecimento no campo emocional. Por outro lado, também existiu entrevistados que consideraram não haver necessidade de frequentar o curso de gestão das emoções e que não teriam feito nada de diferente no seu percurso profissional.

Um tópico que surgiu aqui foi a questão das inseguranças e dos receios originados pela pandemia do vírus SARS-Cov-2, vulgo Covid-19. Para os entrevistados, a pandemia trouxe um lastro devastador, insegurança, perdas (pessoais e profissionais) numa escala global. Os líderes entrevistados relataram que somente no início de 2021 começaram a ter novamente controle sobre a gestão do seu trabalho, pois no início de 2020, quando houve a primeira onda da pandemia, muitos não sabiam o que estava a acontecer e não sabiam o que fazer. As empresas não sabiam se iriam dispensar funcionários ou se iriam adotar uma alternativa que não estava a ser utilizada: o “Home Office” ou “Teletrabalho”. Eis o que alguns referiram relativamente ao modo como encaravam o que fazer para melhorar as suas competências de liderança:

*“Treinamento em gestão de emoções: Não, eu não acho, pois ninguém ensina a você, como você deve ser. Porque cada pessoa é diferente da outra” [Gerente, F., 32 anos, com 2 anos de carreira].*

*“Treinamento em gestão de emoções: Eu compreendo que não ficou um legado, isto me preocupa, pois pensava que foi feito um trabalho de liderança, com consciência, diálogo e transformação e, sinto que faltou algo. Talvez, curso na área em gestão das emoções, seria bom, estudar sempre” [Coordenadora Social, F., 45 anos, com 12 anos de carreira].*

*“Percurso profissional: Não mudaria, faria mesmo igual. Eu fui crescendo na necessidade de aprender. Os clientes diziam que eu fazia muito bem meu serviço” [Diretor Geral, M., 45 anos, com 4 anos de carreira].*

*“Pandemia: No primeiro ano de pandemia, não foi um ano bom, pois tivemos quebras bastante significativas, mas no começo do ano 2021, até ao momento, já estamos a faturar mais do que faturamos no ano passado inteiro e tivemos que contratar mais funcionários” [Proprietário de Empresa, M., 70 anos, com 13 anos de carreira].*

*“Melhorar enquanto líder: Eu tenho tentado melhorar, observando as pessoas que têm mais experiência do que eu, como eles fazem e como eles respondem àquele trabalho/atividade” [Gestor, M., 28 anos, com 1 ano e meio de carreira].*

É importante salientar que os entrevistados possuíam o *know-how* e técnicas para exercerem as atividades em que estavam envolvidos, tal como conservam conhecimento ampliado do mercado em que estavam a atuar. Pelas entrevistas considera-se que necessitam de uma formação ou de uma reciclagem no campo teórico sobre a evolução das competências conceituais, pois desta forma poderiam unir, de forma coesa, as competências técnicas que possuem às competências conceituais e emocionais, e assimilarem, de forma clara, as informações dos dois polos e obterem um melhor aproveitamento de ideias e dos processos em que estão envolvidos.

## 5. Considerações Finais

---

O objetivo do presente trabalho foi analisar o conceito de inteligência emocional, tal como as suas vertentes, assim como explorar os tipos de liderança associados ao conceito de inteligência emocional desenvolvido por Goleman (2012). Logo, e para concretizar este objetivo, entrevistaram-se dez líderes de equipas que trabalham em contexto diversos, para analisar os cenários que utilizam a sua inteligência emocional no seu dia-a-dia.

Autores como Rego e Cunha (2009) enfatizaram a importância de liderar com inteligência emocional e cultural, pois são fatores vitais na gestão de uma equipa e no convívio com os colaboradores. De facto, a autoconsciência, a autogestão, a consciência social e a gestão de relações são elementos importantes numa liderança, sendo importante que os líderes desenvolvam estas competências, para um melhor aproveitamento no ambiente organizacional (Bradberry & Greaves, 2017).

Goleman (2018) demonstrou que existem estilos de liderança muito distintos, associando-se a elementos que os evidenciam entre si. Apesar de algumas discrepâncias em termos da sua implementação, os principais estilos de liderança são: o autoritário, o *coaching*, o afiliativo, o democrático, o *pacesetting* e o coercivo. No geral, a literatura recomenda a utilização simultânea de vários estilos de liderança, pois é este método que acaba por demonstrar resultados mais positivos em contexto organizacional. Goleman (2018), diz que, a grande maioria dos líderes utilizam quatro estilos de lideranças, dificilmente haverá um líder que consiga utilizar os seis estilos com eficiência. Os estilos de liderança mais utilizados são: autoritário, democrático, afiliativo e *coaching* em simultâneo são os que têm melhores resultados e que mantêm um bom clima organizacional.

No que diz respeito aos entrevistados, cada um teve a sua particularidade e contribuição para este trabalho, tornando-o muito interessante de realizar. O pesquisador não imaginava que por

detrás de cada pessoa, podia encontrar uma história que a tornava única na sua existência. Também houve pessoas que surpreenderam com factos relevantes referentes à sua trajetória até ao cargo de liderança. Considera-se que cada história tem o seu valor.

As entrevistas pretenderam, assim, comprovar ou contrariar os autores analisados na revisão da literatura, nomeadamente no que diz respeito à liderança e à inteligência emocional. Os dez entrevistados foram convidados a responder a diversas questões relacionadas com o seu desempenho enquanto líder, objetivando-se uma abordagem mais aprofundada acerca dos estilos de liderança e do uso da inteligência emocional em contexto organizacional. Essencialmente, a grande maioria dos entrevistados referiu que as questões culturais são muito importantes na sua forma de liderança, influenciando a sua capacidade de gestão e de relacionamento com os seus subordinados. Algumas das estratégias que estes líderes tiveram de implementar estão relacionadas com a adaptação da empresa ao contexto cultural dos subordinados, tentando-se sempre fomentar uma harmonia cultural, com respeito e empatia para com o outro.

No que diz respeito às competências de um líder, alguns dos entrevistados demonstraram não compreender, de todo, o objetivo da questão, dado que as suas respostas foram mais em torno da formação e especialização do líder do que propriamente acerca das competências conceituais e técnicas que este deve deter. Similarmente, alguns entrevistados também demonstraram uma certa dificuldade em abordar os temas: inteligência emocional e controlo emocional. Assim, subentende-se que ou eles não têm consciência de como devem usar, de todo, a inteligência emocional no contexto organizacional ou não sabem argumentar sobre as situações que exigem essas competências. De um modo geral, os entrevistados argumentaram que seguem o seu instinto natural, trabalhando de um modo plausível e eficaz.

No entanto, a descoberta mais importante deste estudo remete para o facto de alguns dos entrevistados não saberem o que é a inteligência emocional, objetivando, num futuro próximo,



frequentar algum curso acadêmico ou formação específica acerca da temática, com o intuito de melhorar a sua eficiência enquanto líder. Por fim, é crucial acrescentar que todos os entrevistados possuem o *know-how* e técnicas para o exercício das suas atividades, para além de conhecimentos relacionados com o mercado em que atuam. Alguns mencionaram a necessidade de formação ou de reciclar os seus conhecimentos e competências conceituais para melhorar a sua liderança, evidenciando que é importante uma atualização constante em relação à área onde atuam.

A principal limitação encontrada no presente estudo está associada à realização das entrevistas. Mais concretamente, as entrevistas demoraram cerca de três meses a realizar, não contando com as pessoas que desistiram ou que não compareceram. Logo, não foi, de todo, um processo muito fácil. Aliás, foi bastante difícil conseguir agendar as entrevistas com todos os participantes do estudo, o que acabou por ser agravado pelo ambiente de pandemia que ainda vivemos no presente momento, pois muitos dos participantes estavam atarefados com a sua atividade laboral, não tendo disponibilidade para a entrevista.

Finalmente, e com base nas características do presente trabalho, sugere-se que investigações futuras aprofundem o estilo de liderança entre os entrevistados, objetivando-se compreender o tipo/estilo mais utilizado entre os líderes em contexto organizacional. A complementar, podem alarga os estudos teóricos, com outros tipos inteligências, por exemplo: inteligência transcultural e cultural na organização. Além do mais, seria também mais benéfico se a amostra de futuras investigações fosse maior, tentando-se questionar mais líderes para se poder obter resultados mais generalizados. Por último, seria também vantajoso reunir mais participantes de países diferentes, com culturas distintas, para confrontar as diferenças existentes entre tipos e estilos de liderança e o uso da inteligência emocional para melhorar a eficiência dessa liderança.

### Referências Bibliográficas:

- Barling, J., Kelloway, E., & Frone, M. (2005). *Handbook of work stress*. Sage Editora.
- Barnet, V. (2002). *Sample survey: Principles and methods* (3<sup>rd</sup> ed.). Arnold Editora.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2017). *Inteligência emocional 2.0* (8<sup>a</sup> ed.). Marcador Editora.
- Calabrez, P. (2020). *Inteligência e controle emocional na prática* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=t8irKRdPJhE>.
- Calabrez, P. (2021), *Jornada do autoconhecimento e transformação: [www.neurovox.academy/jornada](http://www.neurovox.academy/jornada)*.
- Cartwright, S., & Cooper, C. (2004). Stress reduction: The role of individually targeted interventions. In J. Barling, K. Kelloway, & M. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 607-622). John Wiley.
- Cartwright, S., & Pappas, C. (2008). Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 149-171. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00220.x>.
- Chiavenato, I. (2010). *Teoria geral da administração*. McGraw-Hill.
- Damásio, A. (1994). *O erro de Descartes. Emoção, razão e cérebro humano*. Publicações Europa-América.
- Frigda, N. H. (1988). The laws of emotion. *American Psychologist*, 43, 349-358.
- George, M. J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055. <https://doi.org/10.1177%2F0018726700538001>.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1996). Motivational agendas in the workplace: The effects of

feelings on focus of attention and work motivation. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 75-109). JAI Press.

Goleman, D. (2012). *Inteligência emocional* (17ª ed.). Temas e Debates.

Goleman, D. (2018). *Como ser um líder: A importância da inteligência emocional* (2ª ed.). Temas e Debates.

Gomes, J. F. S., & Cesário, F. (2014). *Investigação em gestão de recursos humanos*. Escolar Editora.

Mações, M. (2020). *Liderança, motivação e comunicação – Volume V*. Conjuntura Actual Editora.

Miles, M., Huberman, A., & Saldana, J. (1994). *Qualitative data analysis*. Sage Publishing.

Pinto, I., Campos, C., & Siqueira, C. (2018). Investigação qualitativa: Perspetiva geral e importância para as ciências da nutrição. *Acta Portuguesa de Nutrição*, 14, 30-34.  
[https://actaportuguesadenutricao.pt/wp-content/uploads/2018/11/06\\_Investiga%C3%A7%C3%A3o-qualitativa-Perspetiva-geral-e-import%C3%A2ncia-para-as-Ci%C3%A2ncias-da-Nutri%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://actaportuguesadenutricao.pt/wp-content/uploads/2018/11/06_Investiga%C3%A7%C3%A3o-qualitativa-Perspetiva-geral-e-import%C3%A2ncia-para-as-Ci%C3%A2ncias-da-Nutri%C3%A7%C3%A3o.pdf)

Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. Editora RH.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2019). *Que líder sou eu?* (3ª ed.). Edições Sílabo.

Rosa, P. (2013). *Uma introdução à pesquisa qualitativa em ensino de ciências* [Master's thesis, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul]. Repositório Institucional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

[http://www.paulorosa.docente.ufms.br/Uma\\_Introducao\\_Pesquisa\\_Qualitativa\\_Ensino\\_Ciencias.pdf](http://www.paulorosa.docente.ufms.br/Uma_Introducao_Pesquisa_Qualitativa_Ensino_Ciencias.pdf)

Savater, F. (2014). *Ética urgente* (2ª ed.). Edições Sesc.

Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1999). *Administração* (5ª ed.). Livros Técnicos e Científicos.

## **Anexos**

### **Anexo I – Guião das entrevistas**

#### **1ª Parte - Dados Sociodemográficos**

##### **Dados pessoais**

Idade	
Sexo	
Estado Civil	
Nº filhos e idade	

##### **Dados profissionais**

Habilitações Académicas	
Área profissional em que trabalha atualmente	
Tempo de Serviço na organização	

#### **1ª parte Questões relativas à Função de Liderança e Contexto Cultural**

**Estamos a tentar perceber os diferentes tipos de estilo de liderança utilizadas pelos gestores de equipas. Nesse sentido vou colocar algumas questões mais específicas sobre a sua maneira de liderar.**

1. O que é para si a liderança?
2. Que características um líder deve ter?
3. Que tipo de líder acha que é?
4. Na sua opinião, as pessoas nascem líderes? porquê?
5. Pode dar-me 2 exemplos de líderes que admire pelas suas capacidades de liderança? Porquê?

6. Como é que a Cultura da Organização onde trabalha atualmente tem influenciado a sua liderança? E o seu desempenho enquanto líder?
7. Até que ponto é que acredita que a sua liderança mudou a Cultura da sua equipa de trabalho? Pode dar-me um exemplo de como a sua liderança mudou ou influenciou mentalidades e formas de fazer o trabalho da equipa ou a sua atuação? (mentalidade, valores, formas de fazer as tarefas, comportamentos e atitudes dos liderados, etc.)?
8. Se tivesse que nomear uma característica, qual é a característica marcante da sua liderança? E porquê?
9. Na sua opinião, como é explica o sucesso e o insucesso do mesmo líder em diferentes contextos culturais?
10. No seu caso, por exemplo, que competências (conceituais e técnicas), sente que teve que desenvolver na sua liderança? E porquê?

## **2ª parte Questões relativas à Função de Liderança e Inteligência Emocional**

11. O que é inteligência emocional para si?
12. Acha que há uma maneira esperada de um gestor ou líder de equipa se comportar emocionalmente? Qual é? Quem impõe ou espera essa maneira de atuar?
13. E que tipo de emoção ou emoções é mais frequente sentir no seu trabalho? Porquê? E que impacto é que essas emoções possuem no modo como exerce a sua liderança? [interferem ou não?]
14. O que significa para você o controlo emocional? Sente, continuamente, o seu controlo emocional ameaçado ou não? Se sim, em que tipo de situações?
15. E na sua equipa, os seus subordinados falam consigo sobre as emoções deles no trabalho quando há dificuldades de algum tipo?

- **3ª parte Questões para CONCLUSÃO**

Vou colocar algumas questões finais.

16. Últimas questões. Olhando para o percurso feito até agora, como avalia a sua carreira/percurso profissional? O que é que teria feito de forma diferente e porquê?
17. Na sua opinião, o que é que o poderia ajudar a aperfeiçoar as suas competências enquanto líder?

18. A situação de pandemia gerada pelo COVID 19 afetou a sua liderança? [perguntar porquê ou de que modo?]
19. Finalmente, considera que seria importante ter recebido formação profissional na área da gestão de emoções? Porquê? O que conseguiria a sua organização a fazer sobre esse respeito?

### **Questão de Encerramento da Entrevista**

20. Não sei se há algo que gostasse de acrescentar a respeito desta nossa conversa e que não tenha sido ainda falado.

Obrigada pela sua colaboração!