



# CATÓLICA

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA | PORTO  
Escola Superior de Biotecnologia

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM LÍDERES DA RESTAURAÇÃO COLETIVA

Estudo de Caso no Itau

por

Débora Vanessa Oliveira Correia

Novembro de 2017



# CATÓLICA

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA | PORTO  
Escola Superior de Biotecnologia

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM LÍDERES DA RESTAURAÇÃO COLETIVA

Estudo de Caso no Itau

Tese apresentada à Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Biotecnologia e Inovação

por

Débora Vanessa Oliveira Correia

Local: ITAU – Instituto Técnico de Alimentação Humana

Orientação: Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Filipa Sobral

Novembro de 2017

## Dedicatória

À *minha família*, em especial aos *meus pais*, por todo o apoio e por sempre me terem dado asas para construir o meu caminho.

A ti *Paulo*, pelo amor, pelo carinho, pelo apoio, pela paciência inesgotável e pela força e motivação que todos os dias me transmite.

Aos meus amigos, pelo apoio e pela compreensão da minha ausência em muitos momentos no último ano. Em especial a ti *Isabel*, pela ajuda, pela paciência e por toda a disponibilidade.

À Professora *Filipa Sobral*, pelos conhecimentos transmitidos, por todo acompanhamento, por sempre me desafiar a fazer mais e melhor e por toda a motivação transmitida ao longo deste percurso.

À Professora *Elisa Veiga*, pelo auxílio na análise de dados e por toda a sua disponibilidade mesmo em horário menos favoráveis.

Aos *participantes* desta investigação, pela sua disponibilidade e abertura na partilha dos seus testemunhos.

Ao *Itau*, por sempre me ter disponibilizado todas as ferramentas e meios para o desenvolvimento da investigação.

Por fim, a todas as pessoas que, de alguma forma, estiveram envolvidas, direta ou indiretamente.

Muito obrigada a todos.

## Resumo

A presente investigação enquadra-se na análise da temática da Inteligência Emocional e das tipologias de liderança utilizadas por responsáveis de unidades de uma empresa de restauração coletiva. A delimitação da mesma, surge com o objetivo de aprofundar a aplicação do conceito de Inteligência Emocional, em contexto organizacional, assim como verificar as tipologias de liderança mais predominantes nestes colaboradores.

Através de uma metodologia qualitativa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas a oito responsáveis de unidades da empresa em questão, tendo sido a análise de conteúdos orientada pelos princípios da *Grounded Theory*.

Como principais resultados, verificamos que os líderes em estudo se encontram pouco atentos à temática da Inteligência Emocional, não existindo grande congruência nos seus comportamentos, no que à Inteligência Emocional diz respeito. Verifica-se também que apesar de apresentarem algumas competências de Inteligência Emocional, os líderes parecem não ter consciência das mesmas, levando a que não as fomentem nem as melhorem. Relativamente às tipologias de liderança, verificou-se que existe um padrão relativo à Liderança Transacional, apesar de existirem referências que evidenciam a presença de Liderança com traços Transformacionais e *Laissez-Faire*, sendo as gestões por exceção ativa e passiva e a recompensa contingente, as dimensões de liderança mais evidenciadas.

Considera-se que este estudo cumpre assim o seu propósito, dando um contributo quer para a comunidade científica, quer para a empresa em estudo, quer para outras empresas deste sector de atividade, permitindo que sejam estruturados possíveis planos de melhoria.

**Palavras-chave:** Inteligência Emocional, Liderança Transacional, Liderança Transformacional, Liderança Laissez-Faire.

## **Abstract**

The present research should come under the analysis of Emotional Intelligence and the leadership types of used by units managers of a collective catering enterprise. The research idea appears with the purpose of dgetting deeper in Emotional Intelligence application concept in an organizational context, as well as, verifying the predominant types of leadership in these collaborators.

Through a qualitative methodology, semi-structured interviews were conducted to eight enterprise unit managers, and content analysis was guided by the Grounded Theory principles.

As main results, we verified that the leaders in study are not aware about Emotional Intelligence subject and there is no major congruence in their conducts, in what Emotional Intelligence refers to. It is also verified that, although they present some Emotional Intelligence competences, the leaders do not seem to be aware about of them, and such fact is negative because those leaders don't instigate or promote Emotional Intelligence skills. Regarding leadership typologies, we verified a padron standard regarding Transactional Leadership, although there are references that show leadership presence with Transformational and Laissez-Faire traits, being the active and passive management exception exceptions and contingent reward the leadership dimensions in evidence.

It is considered that this study fulfills its purpose, giving a contribution both to the scientific community, to the enterprise under study and to other enterprises in this activity sector, allowing that possible improvement plans can be designed.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Transactional Leadership, Transformational Leadership, *Laissez-Faire* Leadership.

# Índice

Resumo .....	3
Abstract.....	4
Lista de figuras .....	6
Lista de tabelas .....	7
Lista de abreviaturas .....	8
Introdução.....	9
Enquadramento teórico.....	11
Inteligência Emocional .....	11
Liderança .....	15
Liderança e Inteligência emocional – Qual a relação? .....	17
Materiais e métodos.....	23
Descrição do estudo.....	23
Instrumentos de Medida .....	24
Procedimentos .....	25
Procedimentos de recolha de dados.....	25
Procedimentos de análise de dados .....	25
Contexto Organizacional .....	26
Participantes .....	28
Resultados e Discussão.....	30
Considerações finais.....	44
Limitações e Estudos Futuros.....	45
Anexos e apêndices .....	46
Apêndice 1 – Guião de Entrevista semiestruturada.....	46
Apêndice 2 – Termo de Consentimento Informado .....	51
Apêndice 3 – Sistema Geral de Categorias .....	52
Apêndice 4 – Descrição do Sistema Geral de Categorias .....	66
Apêndice 5 – Categorias pertinentes para as respostas às Questões de Investigação .....	95
Bibliografia.....	97

## **Lista de figuras**

Ilustração 1 - Quadro Resumo com a comparação dos elementos essenciais da Liderança Transformacional e os diferentes modelos de Inteligência Emocional .....	19
Ilustração 2 - Estrutura hierárquica da área operacional da empresa .....	27

## **Lista de tabelas**

Tabela 1 - Caracterização dos participantes no estudo.....	29
--	----

## **Lista de abreviaturas**

IE – Inteligência Emocional

ITAU – Instituto Técnico de Alimentação Humana

MSCEIT - Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test

MLQ - Multifactorial Leadership Questionnaire

QI – Questões de Investigação

RE - Regulação de Emoções

## Introdução

O sucesso profissional de um indivíduo está normalmente associado ao conhecimento, habilitações, sabedoria e capacidade de pensamento que este possui, sendo este tipo de características associadas à inteligência em geral (Jakupov, Altayev, Slanbekova, Shormanbayeva, & Tolegenova, 2014). Contudo, ao longo dos anos, verificou-se que esta inteligência geral, nem sempre é suficientemente produtiva, partindo-se assim para a pesquisa de novas concepções e formas de pensar (Jakupov et al., 2014). Através do desenvolvimento de ideias sobre a inteligência social (i.e., definição de inteligência social) e capacidade de interação social, surge então o conceito de Inteligência Emocional (IE) (Hogeveen, Salvi, & Grafman, 2016; Jakupov et al., 2014). O conceito de IE une as habilitações pessoais da personalidade com a capacidade de compreensão das próprias emoções e das pessoas em seu redor, originando um ajuste da forma de pensar e de agir (Jakupov et al., 2014). As competências de IE promovem o autocontrolo dos indivíduos, impulsionando-os não só para um maior sucesso profissional, académico e profissional mas também para a manutenção de uma boa saúde mental e do bem-estar pessoal (Extremera & Rey, 2016; Jakupov et al., 2014).

Estudos realizados em contextos profissionais, têm demonstrado que líderes com elevada IE possuem maior capacidade de resolver novos desafios e situações adversas, assim como comunicar melhor com as suas equipas (Mazur, Pisarski, Chang, & Ashkanasy, 2014; Rezvani et al., 2016). Além disso, líderes com mais IE tendem igualmente a estar mais satisfeitos com os seus trabalhos / projetos e a confiar mais nos outros (Mazur et al., 2014), sendo que estudos indicam ainda que maiores níveis de confiança e satisfação no trabalho tendem a reproduzir uma comunicação e uma capacidade de resolução de problemas de maior qualidade, originando melhores resultados para a organização (Sy, Tram, & O'Hara, 2006).

Considerando as evidências científicas existentes nesta área, pretendeu-se efetuar uma análise destes conceitos na realidade portuguesa de forma a verificar, ou não, resultados semelhantes. Assim, o presente estudo foi delineado com o objetivo investigar a presença de IE e a tipologia de liderança predominante em colaboradores com cargos de chefia numa empresa do sector da restauração coletiva. Embora existam alguns estudos que relacionem a variável da IE com a Liderança Transformacional em Portugal

(Bastos, 2008; Correia, 2016; Dores, 2016; Santos, 2005) e em outros países (Cavazotte, Moreno, & Hickmann, 2012; Chatterjee & Kulakli, 2015) são escassos ou inexistentes os estudos sobre estas temáticas na área da restauração coletiva no nosso país.

O impacto e a pertinência deste estudo são possíveis de verificar pelos números associados ao sector, sendo que em 2015 a restauração coletiva abrangia cerca 7,8% das empresas em Portugal (mais de oitenta e duas mil pessoas), trabalhando no sector cerca de duzentas e sessenta e cinco mil pessoas, representando um volume de negócio nacional de 2,6% (superior a 8,4 mil milhões) (Pinto & Ávila, 2015). A dimensão do setor deve-se principalmente à necessidade que o originou, sendo que os primeiros relatos do setor remontam-nos à antiguidade e à necessidade de provisão de alimentos para os trabalhadores dos campos agrícolas e dos operários da construção dos monumentos, mantendo-se a necessidade de aprovisionamento de refeições para a comunidade nos tempos atuais (Pereira, N. Ávila, 2016; Pinto & Ávila, 2015). Trata-se assim de um sector com constantes evoluções e exigências que vão desde o seu papel na saúde pública, ao rigoroso cumprimento de todas as leis / normas da segurança alimentar e da adequação das ementas de acordo com a população alvo, tudo isto agravado pelo cenário atual de crise económica, uma concorrência cada vez maior e mais feroz, acompanhado de um consumidor cada vez mais informado e exigente (Gomes, Ávila, Oliveira, & Franchini, 2015; Oliveira, 2007; Pinto & Ávila, 2015).

Após pesquisa em bases científicas, não foi encontrado nenhum trabalho que relacionasse quer a temática da IE, quer a temática da liderança com a restauração coletiva em Portugal. Assim, pretende-se obter um retrato pioneiro da realidade deste sector relativamente à IE e às tipologias de liderança utilizadas, permitindo a definição de possíveis estratégias de melhoria quer para esta, quer para outras empresas do setor.

Tal como foi possível identificar ao longo do trabalho, existem limitações no conceito de IE, reconhecendo-se assim que existe ainda um longo caminho a percorrer no estudo da mesma, nomeadamente no que diz respeito à sua definição, competências envolvidas e métodos de avaliação. Contudo, tendo em conta o número de estudos que têm vindo a ser desenvolvidos sobre a temática, será uma questão de tempo até o conceito adquirir a validade científica necessária para assim obter o reconhecimento devido.

## **Enquadramento teórico**

### *Inteligência Emocional*

A inteligência é genericamente um dos atributos psicológicos mais valorizados na atual sociedade, sendo a sua importância enfatizada formalmente pelo sistema escolar (i.e., encarregados de educação, educadores, professores e alunos), e informalmente pelas atividades e exigências da sociedade (Faria, 2007). A correlação entre o quociente de inteligência e os resultados escolares/profissionais é dos conceitos mais antigos da Psicologia (Reuchlin, 1991), contudo, com o estudo do conceito e origem da inteligência, esta noção caiu em desuso (Faria, 2007; Sternberg, 1985). Atualmente acredita-se que a inteligência se relaciona com a capacidade de raciocínio dos indivíduos sobre a sua personalidade e a dos outros, abrangendo diversas áreas, como a capacidade de fazer sugestões, a capacidade de fazer planos, entre outras (Ang, Rockstuhl, & Tan, 2015). Assim, as diferenças individuais no raciocínio dos indivíduos derivam na existência de diferentes inteligências e competências (Ang et al., 2015).

De acordo com alguns autores (Ang et al., 2015; Sternberg & Grigorenko, 2002) as teorias atuais organizam a inteligência segundo um modelo hierárquico de três níveis de habilidades mentais: (a) a inteligência geral, que se traduz pela capacidade geral de raciocinar abstratamente (i.e., identificar diferenças e semelhanças, seguir uma lógica, extrair conclusões de uma informação, etc.) e que é aplicável a diversos domínios da resolução de problemas; (b) a inteligência intermédia, responsável pelo raciocínio, inteligência verbal, pensamento visual-espacial, memória de longo prazo, processamento auditivo, velocidade de processamento, etc.; e (c) a inteligência inferior, responsável pelas habilidades específicas, compreensão verbal, capacidade ortográfica, velocidade de escrita, compreensão de leitura, etc. Contudo, de acordo com Sternberg e Grigorenko, este modelo apresenta como limitação o facto de não incluir as designadas inteligências sentidas (i.e., inteligência social, emocional e social).

Ao longo dos tempos, foram-se evidenciando fatores que pareciam influenciar a forma de pensamento dos indivíduos. É exemplo disso o facto de Ang e colegas referirem ter surgido na década de 80 do século XX as primeiras descrições acerca dos efeitos das

informações pessoais sobre a forma de pensamento dos indivíduos, sendo exemplo disso a capacidade de identificar eventos positivos em estado de bom humor em detrimento dos estados de humor negativo (Ang et al., 2015; Blanchette & Richards, 2010). Neste seguimento, Damásio (2011) refere que já há cerca de um século, James (1842-1910) avançou com uma hipótese surpreendente sobre a natureza das emoções e sentimentos, relacionando-as com sintomas corporais inatos (i.e., aceleração do ritmo cardíaco, suspensão da respiração, tremuras nos lábios, sensação de aperto no estômago, enfraquecimento de pernas, pele arrepiada, etc.). Na continuidade da teoria de alguns autores, como Dámasio, Hansen, Zijlmans e colegas, considera-se que existem duas tipologias para a formação de uma emoção que podem ser classificadas como: (a) as emoções primárias, experienciadas na infância e que obedecem a um mecanismo pré-organizado, ligando processos cognitivos limitados que estão envolvidos em experimentar emoções primárias de raiva, repulsa, medo, alegria, tristeza e surpresa; e (b) as emoções secundárias, que resultam da maturação das primárias e que por isso, se trata de um mecanismo cognitivo e consciente muito mais complexo e subjetivo que o anterior (Damásio, 2011; Hansen, 2005; Zijlmans, Embregts, & Bosman, 2013). Sejam as emoções classificadas de primárias ou secundárias, ambas estão sujeitas a processos de regulação que passam pela adequação ao contexto de picos de emoções positivas ou negativas (i.e., medo, angustia, alegria, surpresa, etc.) (Hansen, 2005; Kopp, 1989). Esta gestão pode ser compreendida, por um lado, através da Regulação de Emoções (RE), que se foca nos processos que permitem ao indivíduo influenciar as emoções que lhe surgem através da forma como as experimenta e expressa, e, por outro lado, através da IE que se foca nas diferenças individuais da RE, entre os diferentes indivíduos (Peña-Sarrionandia, Mikolajczak, & Gross, 2015).

Sendo então reconhecida a importância das emoções, da adaptação social e do comportamento inteligente, surge em 1920, através Edward Thorndike os primeiros relatos do conceito de Inteligência Emocional-Social, onde a definiam como a capacidade de compreender e gerir pessoas, capacidade de nos auto compreendermos e de agir de forma inteligente nas relações humanas (Arfara & Samanta, 2016). Atualmente, a IE faz assim parte de um campo de investigação relativamente recente, que têm como objetivo ampliar a abrangência do conceito tradicional de inteligência, de forma a incluir aspetos relacionados com as emoções e os sentimentos (Woyciekoski & Hutz, 2009). O conceito de IE refere-se então a uma maior capacidade de reconhecer os

significados das emoções e sentimentos, compreendendo-os, gerindo-os e resolvendo problemas que vão surgindo devido aos mesmos (Mayer, Caruso, & Salovey, 1999). Embora existam várias definições para IE, as descrições de Mayer e Salovey são as que reúnem maior consenso (Cherniss, Roche, & Barbarasch, 2016), sendo que segundo os autores, o conceito de IE aponta para uma inteligência do tipo social que envolve a monitorização das emoções próprias e de outros, efetuando para o efeito a gestão, percepção e compreensão de emoções para a existência de uma facilitação de pensamentos (Mayer & Salovey, 1993). Daniel Goleman (2000), o grande responsável pela disseminação do conceito na década de 90, define também a IE como a capacidade do indivíduo se motivar a si e a outros, controlando impulsos e frustrações e mantendo a capacidade de regular o seu próprio estado de espírito, considerando assim essencial a autogestão, a gestão das relações, a consciência social e a autoconsciência. O autor defende assim que esta pode ser uma ferramenta tão ou mais poderosa que o quociente de inteligência (Goleman, 2010).

Numa meta-análise realizada em 2015 sobre esta temática Peña-Sarrionandia e seus colegas reconhecem que indivíduos com mais IE apresentam uma maior capacidade para moldar as suas emoções, possuindo também uma maior capacidade para criar estratégias para esta regulação (Peña-Sarrionandia et al., 2015). No seguimento desta temática foi também efetuado por Brackett, Rivers e Salovey (2011) um artigo de revisão onde foram identificados vários estudos que indicam que menores níveis de IE estão associados a maiores prevalências de doenças mentais (i.e., ansiedade, depressão, abuso de substâncias, perturbações de personalidade, comportamentos obsessivo-compulsivos, tentativas de suicídio, etc.) (Brackett, Rivers, & Salovey, 2011).

No entanto, e apesar dos inúmeros estudos que foram sendo desenvolvidos sobre o conceito da IE, algumas limitações têm-lhe sido apontadas, principalmente no que diz respeito à incoerência teórica (Zeidner, Matthews, & Roberts, 2004b). Vários autores (Teques, Llorca-Ramón, Bueno-Carrera, Pais-Ribeiro, & Teques, 2015; Zeidner, Matthews, & Roberts, 2004a) descrevem assim a IE como uma mistura selecionada de características (i.e., felicidade, autoestima, otimismo, autor realização, etc.) e não propriamente como uma competência devido ao facto de não existir consenso nas várias teorias sobre a IE. Os mesmos autores consideram que de uma forma geral ainda que tenham sido geradas diferentes definições, métodos e instrumentos de medição, estes não promovem a credibilidade do conceito. Apesar destas possíveis limitações, esta

temática continua a ser amplamente estudada nos últimos anos, o que originou o desenvolvimento de vários trabalhos científicos, com o intuito de tentar perceber o impacto que a IE pode ter (genericamente muito positivo) em áreas como a educação, a saúde mental e em organizações (Teques et al., 2015).

No contexto organizacional, a IE é identificada como um fator importante para alcançar os objetivos da organização, a cooperação e a confiança entre os membros da equipa (Arfara & Samanta, 2016; Sy et al., 2006) e como um parâmetro importante da consideração individual entre os membros das equipas (Clarke, 2010; Masrek, Osman, Ibrahim, & Mansor, 2015). Diversos estudos realizados no contexto organizacional que visam compreender o impacto da IE, têm demonstrado o seu impacto genericamente positivo, nomeadamente a IE relaciona-se positivamente com uma abordagem otimista para com a vida (i.e., foco na resolução de problemas, empatia pelos outros, etc.) (Arfara & Samanta, 2016; Austin, Saklofske, & Egan, 2005), com melhores desempenhos e melhores classificações/nomeações nos locais de trabalho (O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver, & Story, 2011), relacionando-se negativamente com os conflitos trabalho-família (i.e., interferências familiares no trabalho e interferências do trabalho no meio familiar, etc.) (Biggart, Corr, Brien, & Cooper, 2010).

Atendendo a estes e outros resultados positivos demonstrados em contexto organizacional, vários estudos têm também vindo a analisar o impacto da IE nos sistemas de liderança das organizações, verificando-se que líderes com maiores competências de IE encontram-se mais aptos a definir metas, papéis e responsabilidades, a gerir melhor o stress e a frustração aquando de situações complexas, a ter maior consciência do estado afetivo dos seus colegas, o que lhes permite uma melhor gestão sobre quem e como deverá distribuir as ações / responsabilidades do momento entre os diversos elementos da equipa, possibilitando assim a obtenção de melhores resultados (Arfara & Samanta, 2016; Clarke, 2010; Sy & Côté, 2011).

## *Liderança*

A liderança é um conceito que tem vindo a suscitar o interesse da comunidade científica há vários anos, principalmente pela sua possível influência nos resultados das equipas (Bastos, 2008). Contudo, esta não é uma temática ainda consensual principalmente no que diz respeito à definição do seu conceito, classificação de estilos, entre outros (Bastos, 2008; Bolden, 2004). Segundo Yukl, apesar da literatura sobre esta temática apresentar inúmeras definições de liderança, verifica-se um elevado grau de concordância no ponto em que a liderança envolve um processo de influência social no qual um indivíduo orienta os membros de um grupo no sentido da direção / objetivos pretendidos pelo mesmo (Yukl, 1998). Algumas abordagens à liderança têm interligado esta temática com as emoções humanas, como é o caso da Teoria de Liderança pelos Traços de Personalidade, a Teoria de Liderança Comportamental, a Teoria de Liderança Situacional e a Teoria da Liderança Transformacional (Bolden, 2004).

Conceptualmente, podem ser descritos três tipos distintos de liderança ( Bass & Avolio, 2004; Kirkbride, 2006; Ryan & Tipu, 2013): a Liderança Transformacional, a Liderança Transacional e a Liderança *Laissez-Faire* as quais incorporam diferentes fatores de liderança ( Bass & Avolio, 2004; Kirkbride, 2006; Ryan & Tipu, 2013).

A Liderança Transformacional apresenta como fatores de liderança a influência idealizada, onde o líder atua com convicção, confiança e compromisso, em torno de um objetivo comum, toma posições difíceis quando necessário, tendo em consideração as consequências éticas e os seus valores, sendo de tal forma admirado, que se transforma num modelo de referência para os seus seguidores (B. Bass & Stogdill, 1997); a motivação por inspiração, onde o líder é otimista e com visão para o futuro que desafia, incentiva e entusiasma os seus seguidores, denotando capacidade e habilidade em comunicar os seus pontos de vista, promovendo a aceitação por parte dos seus seguidores (B. Bass & Stogdill, 1997); a estimulação intelectual, onde o líder é altamente questionador de ideias antigas, tradições e crenças, promovendo novas perspetivas, metodologias e procedimentos, estimulando a inovação, criatividade e a geração de mudança (B. Bass & Stogdill, 1997; Northouse, 2004); e a consideração individual, onde o líder se encontra direcionado para a consideração das necessidades, capacidades e aspirações dos seus liderados, possuindo elevadas competências para

ouvir, aconselhar, ensinar e treinar, originando uma maior propensão para delegar tarefas aos seus colaboradores e para lhes proporcionar evolução pessoal (B. Bass & Stogdill, 1997; Northouse, 2004). A Liderança Transformacional apresenta correlações com resultados positivos, quer individuais, quer organizacionais, por estes tipos de líderes se destacarem pela motivação geral das equipas, pelo aumento da autoestima individual, pela autorrealização, pela motivação para o autossacrifício e à realização de objetivos organizacionais pessoais (B. M. Bass & Avolio, 2004; Ryan & Tipu, 2013).

Já no caso da Liderança Transacional, esta apresenta como fatores de liderança a recompensa contingente, onde os líderes promovem ambiente de recompensas em função do desempenho dos seus trabalhadores, através de promessas, criação de expectativas e disponibilização de recursos, promovendo assim permutas e acordos mutuamente satisfatórios (B. Bass & Stogdill, 1997; Northouse, 2004); a gestão por exceção ativa e passiva, onde os líderes monitorizam desempenhos das equipas e trabalhadores, tomando ações corretivas bem definidas sempre que sejam detetados desvios ao estabelecido, sendo que no caso da ativa o líder atua de imediato e no caso da passiva o líder apenas atua perante situações graves, aguardando até lá que os problemas lhe sejam colocados para agir (B. Bass & Stogdill, 1997). Os líderes utilizam esta tipologia de liderança para esclarecer expectativas de desempenho, incentivar uma boa produção e a motivação das equipas, permitindo que o líder detete atempadamente desvios de comportamentos dos elementos da sua equipa. Como desvantagem deste tipo de liderança é apontado o facto de poder influenciar negativamente a criatividade e a satisfação no trabalho dos colaboradores (Bono & Judge, 2004; Ryan & Tipu, 2013).

Por fim, a Liderança *Laissez-Faire*, que além de uma tipologia é também um fator de liderança, onde o líder evita tomar decisões, assumir responsabilidades e dar opiniões; permanecem ausentes para as equipas, não dando seguimento e assistência às mesmas (B. Bass & Stogdill, 1997). É considerada um tipo de liderança onde o líder é notoriamente ausente. Este tipo de líder possui a tendência de escapar a responsabilidades, mantém o menor envolvimento possível com as suas equipas, atrasando muitas vezes qualquer tipo de intervenção, causando desmotivação, altos níveis de frustração e baixos níveis de autoestima dos seus seguidores (B. M. Bass & Avolio, 2004; Ryan & Tipu, 2013).

Segundo estes modelos de liderança, é o líder transformacional que os autores e diversos investigadores associam a uma liderança mais eficaz e de sucesso organizacional (Bernard M. Bass & Avolio, 1993). Em diversos estudos, foram verificadas relações positivas entre a Liderança Transformacional e a inovação organizacional (Jung, Wu, & Chow, 2008), a satisfação no trabalho (Gelard, Boroumand, & Mohammadi, 2014), a motivação, a criatividade (Wang, Kim, & Lee, 2016) e o sucesso dos projetos quando nomeados líderes transformacionais (Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016). Phaneuf e colegas defendem ainda que líderes com personalidades orientadas para o relacionamento emergem como líderes transformacionais somente quando eles evoluem num contexto organizacional de suporte (Phaneuf, Boudrias, Rousseau, & Brunelle, 2016). Estes resultados suportam assim a relevância de considerar não só o efeito de fatores individuais, mas também os fatores contextuais do clima organizacional (Phaneuf, et al., 2016), quando é analisada a liderança. Em suma, o conceito de Liderança Transformacional sugere um estilo de liderança onde os indivíduos se envolvem uns com os outros, proporcionando um ambiente de estimulação, ascensão e motivação na equipa. (Bass & Avolio, 1994; Bolden, 2004; Hunt & Fitzgerald, 2013).

### *Liderança e Inteligência emocional – Qual a relação?*

Tendo em conta as definições e os princípios da IE e da Liderança, autores como Barling, Slater e Kelloway (2006), entre outros, iniciam o estudo da conexão entre estes dois conceitos. A partir de então, a IE surge como um conceito capaz de fornecer novos *insights* sobre como a liderança pode ser melhor compreendida e executada em contextos organizacionais contemporâneos (Ashkanasy & Dasborough, 2003). Goleman afirma até que IE é condição *sine qua non* de liderança e que sem a mesma não será possível ser-se um bom líder (Goleman, 2004). Neste seguimento, vários são os estudos que relacionam o conceito de IE com o conceito de liderança, nomeadamente através da relação entre as competências da IE com as características e atitudes do líder. Estudos sugerem que líderes com maiores níveis de IE encontram-se mais aptos a definir metas, papéis e responsabilidades, visto que são capazes de gerir melhor o stress e a frustração originada por situações complexas, sendo também capazes de agir por prevenção em ações desajustadas devido à sua maior sensibilidade para com os outros (Sy & Côté,

2011); possuem também melhores capacidades de captar as emoções dos seus liderados, usando esse conhecimento emocional para planejar, melhorar ou prever possíveis dificuldades das suas equipas (Clarke, 2010); promovem comportamentos orientados para o relacionamento, o que leva a que os liderados se sintam escutados através da atenção que lhe é facultada, o que resulta numa forma de incentivo para toda a equipa (Feyerherm & Rice, 2015); geram uma maior garantia do compromisso organizacional, principalmente quando os indivíduos apresentam boas capacidades de consciência social e de gestão de relacionamentos (Masrek et al., 2015); possuem a capacidade de melhorar o ambiente de trabalho através da criação e manutenção de entusiasmo, confiança e otimismo na organização, o que origina um melhor desempenho e satisfação com o trabalho nos liderados com mais IE, sendo que no caso dos liderados com uma IE reduzida, o líder com elevada IE poderá auxiliá-los a reconhecer e regular as suas próprias emoções e os de outros (Sy et al., 2006). Tendo em conta estes dados, estudos têm sugerido que a seleção/recrutamento de elementos para equipas possa incluir uma análise às habilitações emocionais dos candidatos, de forma a projetar a equipa para a eficácia e para a obtenção de melhores resultados nas suas diferentes fases de atividade, assim como a incorporação de atividades que promovam a IE dos indivíduos e das equipas (Arfara & Samanta, 2016; Clarke, 2010). Estudos confirmam também que a IE não só pode originar melhores líderes, como pode ser o elo fundamental para uma boa liderança. Prova disso foi um estudo realizado em 1996, na multinacional de alimentação e bebidas *McClelland*, que concluiu que, quando os gestores seniores apresentavam maiores aptidões de IE, os seus setores ultrapassavam anualmente os objetivos estabelecidos na ordem dos 20%, sendo que o mesmo não ocorria em gestores com menores competências de IE. Este estudo revela-se ainda mais importante visto que decorreu em filiais americanas, europeias e asiáticas, e revelou conclusões semelhantes, independentemente da localização geográfica da filial (Goleman, 2004).

Tendo em conta todo o enquadramento e a ênfase nas emoções nos processos de liderança, torna-se evidente que a IE seja um antecedente importante principalmente no estudo da Liderança Transformacional, visto que este modelo evidencia como as emoções podem ter influência e relevância na liderança (Hunt & Fitzgerald, 2013; Mills, 2009). O quadro seguinte apresenta um resumo da relação entre as características da Liderança Transformacional e da IE, independentemente do modelo de IE utilizado (Mills, 2009).

<b>Elementos Essenciais de Modelos da Liderança Transformacional</b>			
<i>Componentes da Liderança Transformacional</i>	<i>Inteligência Emocional Segundo Bar-On</i>	<i>Inteligência Emocional Segundo Mayer and Salovey</i>	<i>Inteligência Emocional Segundo Goleman</i>
Influência Idealizada	Intra pessoal		Auto gestão
Motivação por inspiração	Adaptabilidade	Gestão das emoções	Gestão de relações
Estimulação intelectual	Interpessoal	Facilitação dos pensamentos	
Consideração individual	Gestão de stress	Perceção das emoções	Consciência social
		Compreensão das emoções	Auto consciência

**Ilustração 1 - Quadro Resumo com a comparação dos elementos essenciais da Liderança Transformacional e os diferentes modelos de Inteligência Emocional**

Fonte: Mills, L. B. (2009). A Meta-Analysis of the Relationship Between Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Curriculum and Instruction*, 3(2), 22–38

Tal como já foi anteriormente descrito, Bass e Avolio, consideraram nove fatores de liderança, sendo que quatro deles (a influência idealizada, a motivação por inspiração, a estimulação intelectual e a consideração individual) estão altamente relacionados com os conceitos de IE da literatura atual (B. M. Bass & Avolio, 2004; Mills, 2009). Um estudo realizado por Barling, Slater e Kelloway, indicou a associação da Liderança Transformacional com o modelo de IE desenvolvido por Bar-On relativamente aos elementos influência idealizada, motivação por inspiração e consideração individual (Barling, Slater, & Kelloway, 2006). Um outro estudo, desenvolvido em 2004 por Leban e Zulauf, propôs-se a avaliar a IE através Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) e a liderança através do Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), tendo concluído que a pontuação de inteligência e a capacidade de compreender emoções do MSCEIT possuíam uma correlação significativa com o elemento motivação por inspiração do MLQ, tendo indicado que o uso estratégico da IE apresentava também uma relação com a influência idealizada e consideração individual (Leban & Zulauf, 2004). Além destas correlações entre os elementos essenciais da Liderança Transformacional e dos diferentes conceitos de IE, Mandell e Pherwani fornecem nos seus estudos evidências que consolidam a teoria de que a IE e a Liderança

Transformacional em conceitos inter-relacionados, indicando até que os scores de IE poderão prever um estilo de Liderança Transformacional (Mandell & Pherwani, 2003).

Os anteriores exemplos demonstram assim que o estudo da liderança deve considerar a ligação das habilidades emocionais dos líderes com a sua eficácia e sugerindo-se assim que a IE compartilhe ligações com muitos dos elementos que compreendem a Liderança Transformacional. Este facto levou a que vários estudos fossem realizados para investigar mais pormenorizadamente a relação da IE com a Liderança, nomeadamente com a Liderança Transformacional. Foram analisados inúmeros estudos sobre esta temática, e tal como refere Hunt e Fitzgerald (2013) no seu artigo de revisão, as investigações sobre a relação entre IE e Liderança Transformacional continuam a produzir resultados mistos ou nem sempre conclusivos, indicando que este campo de pesquisa continua a ser uma área contestada e que por isso são necessárias novas investigações para solidificar a relação entre as duas variáveis (Hunt & Fitzgerald, 2013). Nas meta-análises investigadas sobre esta temática foram encontrados resultados diferentes entre si. Mills analisa quarenta e oito estudos, tendo verificado que existem uma relação moderada a forte entre a IE e a liderança eficaz (Mills, 2009). Já em 2010, Harms e Credé numa meta-análise que englobava sessenta e dois estudos, foi possível verificar estimativas de IE superiores para a Liderança Transformacional em detrimento dos comportamentos de Liderança Transacional e *Laissez-Faire* (Harms & Credé, 2010).

Neste seguimento de resultados, outros estudos têm vindo a ser publicados com resultados semelhantes, contudo, apesar de considerarem uma relação positiva entre IE e Liderança Transformacional, referem que esta se vai alterando em função das características de IE analisadas (clareza e regulação emocional com maior relação com a Liderança Transformacional enquanto a atenção emocional não apresenta qualquer relação com a Liderança Transformacional) (López-zafra, Garcia-retamero, & Landa, 2007). Estudos mais recentes têm também vindo a revelar relações positivas entre a IE e a Liderança Transformacional, referindo Hur e colegas que a Liderança Transformacional medeia as relações entre a IE e a eficácia do líder, assim como a Liderança Transformacional medeia também a relação entre a IE e o clima organizacional (Esfahani & Gheze, 2011; Hur, Berg, & Wilderom, 2011).

No contexto português, o estudo da relação entre IE e Liderança apenas foi verificado em teses de mestrado. Em 2005, foi elaborado um estudo que se propôs a avaliar a

relação entre Liderança Transformacional e a IE dos enfermeiros gestores hospitalares utilizando para isso a Emotional Schutte's Inventory (ESI) para avaliar a IE e o MLQ 5x (Multifactorial Leadership Questionnaire versão 5x) para avaliar a Liderança Transformacional. Numa amostra de setenta e um colaboradores, verificou-se existir um efeito positivo entre a variável IE (nomeadamente do fator compreensão, análise e utilização do conhecimento emocional e do fator facilitação emocional e sua utilização na gestão de outros / atribuição de atividades cognitivas de reforço emocional) com a variável Liderança Transformacional (Santos, 2005). Em outro estudo realizado também em Portugal em 2008, tentou avaliar-se a relação entre a IE, a liderança e o desempenho numa amostra de cento e treze colaboradores da administração pública local. Para avaliação da IE foi utilizada uma escala de Rego e Fernandes e para avaliação da Liderança Transformacional foi utilizada o MLQ 5x, sendo que os resultados obtidos confirmam a existência de uma relação entre a IE da chefia com a liderança total e a Liderança Transformacional auto-percecionada pelas chefias, confirmando igualmente uma relação entre a IE da chefia com o desempenho dos colaboradores (Bastos, 2008).

Mais recentemente, em 2016 foi realizado um estudo de caso com o objetivo de averiguar a relação entre a IE e a Liderança Transformacional percecionada pelos colaboradores em relação aos seus líderes, assim como a liderança auto percecionada pelos *managers*. A amostra foi constituída por quarenta e um *reports* e doze *managers* que operam na sede de uma empresa associada ao retalho alimentar, tendo sido utilizado a escala de IE de Rego e Fernandes e o MQL 5x para avaliação da Liderança Transformacional. Os resultados obtidos confirmam a existência de relação entre IE e Liderança Transformacional auto percecionada, assim como com algumas das suas dimensões (influência idealizada e consideração individual). No que diz respeito à Liderança Transformacional percecionada, apenas se verificou relação entre IE e a dimensão influência idealizada (Dores, 2016).

Apesar de na maioria dos estudos analisados, se verificar uma relação positiva entre a IE e a Liderança Transformacional, esta é fraca e autores sugerem a continuidade dos estudos entre as variáveis, no sentido de obter resultados mais concretos e esclarecedores (Hunt & Fitzgerald, 2013; Mills, 2009). Tendo em conta todas as condicionantes descritas, e de forma a complementar os estudos já existentes, optamos por estudar esta mesma temática através de um método qualitativo, mais propriamente através de um estudo de caso. Segundo Merriam (1988), os métodos qualitativos

possuem a vantagem de os intervenientes não serem reduzidos a variáveis isoladas, sendo vistos como parte de um contexto natural, possuindo características e comportamentos impossíveis de estudar e analisar em métodos quantitativos (Merriam, 1988). Os estudos de caso caracterizam-se por se basearem principalmente no trabalho de campo, estudando uma pessoa, um programa ou uma instituição na sua realidade, utilizando para isso, entrevistas, observações, documentos, questionários e artefactos (Yin, 1994).

Assim, neste projeto de investigação a pesquisa terá como finalidade concretizar o objetivo de perceber o impacto da Inteligência Emocional nos processos de liderança no Itau (Instituto Técnico de Alimentação Humana), tendo como objetivos secundários:

- Aprofundar a aplicação do conceito de IE em contexto organizacional nos colaboradores com responsabilidade de chefia;
- Verificar as tipologias de liderança mais predominantes nos colaboradores com responsabilidades de chefia.

## **Materiais e métodos**

### *Descrição do estudo*

Partindo-se dos objetivos traçados e das condições existentes para implementação desta investigação, pretendeu-se explorar relativamente ao líder:

Q1: Quais as suas perceções sobre a capacidade de compreender as suas emoções e de as gerir?

Q2: Qual a sua perceção sobre a capacidade de compreensão das emoções dos outros?

Q3: Qual a sua perceção sobre o autocontrolo emocional?

Q4: Qual a sua perceção sobre a sua capacidade de empatia?

Q5: Qual a sua perceção sobre o seu auto encorajamento?

Q6: Qual a sua perceção de autocontrolo perante as críticas?

Q7: Quais os indicadores de IE em contexto de trabalho predominantes nestes líderes?

Q8: Quais os indicadores de liderança apresentados por estes líderes segundo a teoria de Bass?

Q9: Existe uma relação entre os indicadores de IE dos líderes e as tipologias de liderança por eles adoptadas em contexto de trabalho?

De forma a alcançar os objetivos do estudo, esta investigação alicerçou-se num estudo de natureza qualitativa, com opção pelo método de estudo de caso, com oito casos analisados. Com a realização da pesquisa do tipo qualitativo pretendeu-se obter uma melhor compreensão da envolvente contextual e das particularidades do nosso caso de estudo, sendo as opiniões recolhidas fundamentais para aprofundar o tema. Neste seguimento, foram considerados os princípios fundamentais da *Grounded Theory* para a codificação e análise dos dados, sendo esta metodologia cada vez mais utilizada por

investigadores no âmbito das ciências sociais e humanas por permitir uma teorização indutiva dos dados sem possibilidade de generalização (Fernandes & Maia, 2001).

### *Instrumentos de Medida*

Com o intuito de alcançarmos os nossos objetivos de estudo através de uma recolha de dados ajustada, foi elaborado um guião de entrevistas semiestruturadas (Apêndice 1). Este teve como referências os objetivos do estudo, a revisão da literatura, um instrumento de medida quantitativa da IE e um instrumento de medida quantitativa das tipologias de liderança predominantes.

Como referencial para a análise da IE, foi utilizada uma escala desenvolvida por Rego e Fernandes (2005), a qual foi devidamente validada para a população portuguesa. O questionário apresenta uma estrutura hexafatorial da IE: compreensão das emoções próprias, autocontrolo perante as críticas, auto encorajamento, autocontrolo emocional, empatia e compreensão das emoções dos outros. O questionário de autoaplicação é constituído por vinte e três itens avaliados numa escala tipo Likert de sete pontos (1 “não se aplica rigorosamente a mim” e 7 “aplica-se completamente a mim”). Segundo os autores, o modelo fatorial aplicado demonstra uma consistência interna muito satisfatória, existindo várias dimensões que se correlacionam significativamente entre si (Rego & Fernandes, 2005).

Como referencial para análise da tipologia da liderança predominante, foi utilizado o MLQ 5x short (Multifactorial Leadership Questionnaire), sendo este um instrumento amplamente utilizado. É constituído por quarenta e cinco itens que serão avaliados numa escala de 1 (nunca) a 7 (sempre). O questionário apresenta três dimensões: Liderança Transformacional, Liderança Transacional e a *Laissez-Faire*. Segundo Bass e Avolio (2003), a escala apresenta uma forte validade e fidelidade, sendo um forte preditor de performance a diferentes níveis de organização e em diferentes culturas nacionais. O instrumento encontra-se adaptado à população portuguesa por Bastos (2008), tendo sido essa a versão utilizada (Bernard M Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Bastos, 2008).

Numa fase seguinte do nosso estudo, perspetivando a melhor preparação do entrevistador e o aperfeiçoamento do guião, o guião foi testado em duas entrevistas piloto com população fora do contexto da empresa, mas com funções semelhantes.

## *Procedimentos*

### **Procedimentos de recolha de dados**

Primeiramente, procedeu-se ao pedido de autorização à administração da empresa onde decorreu o nosso estudo para aprovação do projeto de investigação. Após receção do parecer favorável à realização da investigação, foi realizado um contato telefónico a possíveis entrevistados de forma a verificar a possibilidade de participação, sendo desde logo informados dos objetivos e condições do estudo. Nos casos em que a entrevista era aceite, era agendada a entrevista na data, hora e local mais conveniente ao entrevistado, tendo todas as entrevistas sido efetuadas em contexto de trabalho.

No momento de entrevista eram novamente fornecidas todas as informações relativas aos objetivos e condições do estudo, sendo posteriormente assinado por todos os participantes o Termo de Consentimento Informado (Apêndice 2). Neste momento era também transmitido ao entrevistado que as entrevistas seriam gravadas em formato áudio e transcritas, para garantir um maior rigor na análise dos dados, garantindo-se ainda o total anonimato da sua identidade e confidencialidade dos dados transmitidos. Foram efetuadas oito entrevistas, as quais tiveram em média a duração de cinquenta e cinco minutos.

No final de cada entrevista, agradeceu-se a todos os participantes a sua participação e o seu contributo no estudo.

### **Procedimentos de análise de dados**

Para preparação da análise de dados, as entrevistas foram transcritas para Word segundo as regras de transcrição da Society for Psychotherapy Research (Mergenthaler &

Stinson, 2010), para maior rigor na análise das entrevistas, a qual serviu de base para uma inicial leitura flutuante.

Posteriormente, efetuou-se uma primeira análise das entrevistas de forma a detetar tendências, padrões e desvios entre as mesmas (Ritchie & Lewis, 2003). De seguida iniciou-se o processo de análise semi-indutiva das transcrições segundo os princípios da Grounded Theory, utilizando para o efeito o software NVivo 11.

Neste seguimento, os dados brutos foram sendo transformados por recorte em unidade de registo que apresentavam excertos com conteúdo de sentido semelhante, seguindo assim o princípio da codificação aberta, mantendo-se constantemente a análise das mesmas através de questões e comparações (Fernandes & Maia, 2001). Durante o processo, as categorias foram-se tornando-se cada vez mais complexas e descritivas, existindo a preocupação de as manter o mais aproximado possível do citado pelo entrevistado (princípio da parcimónia), de forma a garantir a maior qualidade e rigor na análise dos conteúdos (Fernandes & Maia, 2001; Ritchie & Lewis, 2003). Os dados narrativos foram então organizados em categorias e subcategorias (princípio indutivo) de forma a obter o máximo de unidades de análise em cada categoria em estudo. A definição das categorias efetuou-se ainda segundo uma codificação axial, permitindo organizar os dados narrativos respeitando em simultâneo as conexões às categorias gerais. Este sistema possibilitou ainda a pormenorização das categorias a partir das categorias gerais, o que se revela importante para estabelecer as relações de subordinação.

Todo este processo foi ao longo do tempo acompanhado e discutido com outro elemento da equipa de investigação para maior rigor da análise.

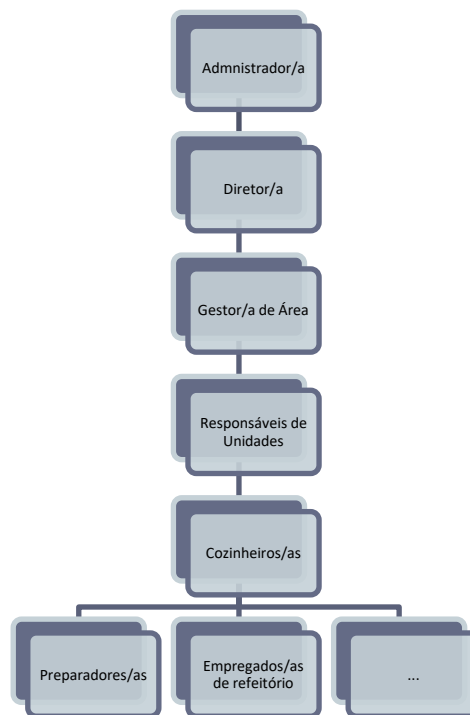
O sistema geral de categoria e a sua descrição são assim apresentados no Apêndice 3 e 4.

### *Contexto Organizacional*

O estudo decorreu no Itau, a mais antiga empresa de restauração coletiva portuguesa, tendo sido sob responsabilidade do Itau que surge em 1963 a primeira concessão de

refeitórios com a prestação de serviço de alimentação, sendo a sua constituição oficialmente reconhecida em 1971. Constituído por duas delegações (norte e sul), o Itau pertence atualmente ao Grupo Trivalor, uma holding de capital 100% português que atua no segmento de *business & facility services* (Itau, 2017; Trivalor, 2017).

A Empresa tem como missão a prestação de serviços de restauração com os mais elevados níveis de qualidade e segurança alimentar total geradora de confiança nos seus clientes. O Itau atua assim em três principais segmentos de atividade: empresarial, ensino, saúde-social (Itau, 2017). Em 2012 o Itau serviu mais de vinte e oito milhões de refeições, contando com o auxílio de três mil e quinhentos funcionários, faturando cerca setenta milhões de euros, existindo um crescimento exponencial de vendas ao longo das várias décadas de existência da empresa (Itau, 2017). O Itau possui uma estrutura hierárquica na área operacional que pode ser resumida genericamente da seguinte forma:



**Ilustração 2 - Estrutura hierárquica da área operacional da empresa**

## Participantes

A amostra do estudo foi constituída por responsáveis de unidades, sendo que estes colaboradores possuem responsabilidades de chefia intermédia. Os responsáveis de unidades apresentam-se na empresa com diferentes categorias e têm como missão gerir uma ou várias unidades de confeção (gestão de recursos humanos, gestão de encomendas, interligação com o cliente, entre outros). Quando são referidas responsabilidades de chefia, são englobadas as responsabilidades na contratação e gestão de recursos humanos, gestão de conflitos, organização e motivação das equipas, definição e cumprimentos de tarefas e objetivos, entre muitos outros parâmetros específicos de cada equipa.

A amostra do estudo tratou-se assim de uma amostra de conveniência dado que foram convidados a integrar o estudo oito responsáveis de unidades com maior proximidade geográfica e que se mostraram disponíveis para participarem no estudo. Esta seleção embora não permita a generalização, dado que os resultados se aplicam aos participantes, possibilitam, no entanto, servir o propósito da investigação.

No que diz respeito à caracterização dos participantes (Tabela 1), esta foi maioritariamente constituída por mulheres. No momento em que foram efetuadas as entrevistas os participantes apresentavam uma média de idades de 43,13 anos, tendo a sua maioria o 12º ano de habilitações literárias. Relativamente à antiguidade na restauração coletiva, antiguidade no Itau e anos com responsabilidades de chefia, a amostra apresentava médias de 20.3, 11.0 e 16.8 respetivamente.

<b>Código</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Habilitações Literárias</b>	<b>Antiguidade Restauração Coletiva</b>	<b>Antiguidade Itau</b>	<b>Anos com responsabilidade de chefia</b>	<b>Categoria Profissional</b>
E1	F	37	12º Ano	13	2	2	Despenseiro
E2	F	42	12º Ano	21	5	10	Encarregado
E3	F	29	Mestrado	3	2	2	Técnico Nutrição
E4	F	62	12º Ano	41	25	41	Encarregado
E5	F	39	12º Ano	13	13	11	Encarregado
E6	F	52	6º Ano	33	29	37	Encarregado
E7	F	24	Licenciatura	2	2	1	Técnico Nutrição
E8	M	60	7º Ano	36	10	30	Encarregado

**Tabela 1 - Caracterização dos participantes no estudo**

## Resultados e Discussão

Segue-se a apresentação dos resultados e consequente discussão dos mesmos, sendo que a análise dos dados foi organizada segundo as questões de investigação (QI) do trabalho, com o objetivo de tornar mais clara e coerente a análise.

A discussão dos resultados irá considerar a informação contida nas subcategorias pertinentes para cada QI (assinaladas a bold), fazendo-se paralelismos a referências da literatura consideradas relevantes para o efeito.

Q1: Quais as suas perceções sobre a capacidade de compreender as suas emoções e de as gerir?

Quando questionados sobre as suas capacidades de compreender as suas emoções seis líderes indicaram ter esta capacidade, existindo ainda um entrevistado que referencia a necessidade de estar atento às mesmas [e.g., “é, é fácil. só temos é de ter atenção” (E4)], existindo outro entrevistado que refere existir a necessidade de assumir as mesmas [e.g., “(...) eu penso que sim, que é sempre possível. muitas das vezes não queremos é assumi-las.” (E6)]. Contudo, um dos líderes refere que **nem sempre identifica causas das emoções**, existindo outro entrevistado que refere **incapacidade de identificar causas** das emoções [e.g., “não. acho que não. não é possível.” (E2)].

Relativamente à capacidade de gerir emoções, tanto existem relatos de uma boa gestão desta capacidade, como relatos que relevam incapacidade. Quanto à capacidade de gestão de emoções, existem algumas referências à capacidade de gestão de emoções, existindo dois líderes que referenciam que independentemente do ocorrido, isso **não afeta a relação com os outros e não afeta a sua rentabilidade** [e.g., “(...) eu até sou uma pessoa que pode até haver problemas aqui na minha cozinha, aconteceu várias vezes no ano passado, e este ano também aconteceram algumas vezes, mas eu não sou pessoa de estar muito assim; falo para as pessoas normal... ” (E2)]. Outros dois referem também na sua auto descrição que possuem **capacidade de trabalhar sobre stress** [e.g., “(...) eu trabalho muito bem sobre stress ...” (E2)]. Ainda neste ponto, salienta-se que cinco dos líderes relataram que **não demonstram** as suas emoções [e.g., “(...) mas acabam por nos influenciar, embora não transpareça, não deixo transparecer para a

equipa ... ” (E5)]. Já por confrontação, temos situações relevadoras desta incapacidade. Como enumeração das suas fragilidades, dois dos líderes relevam **deixar-se levar pelas emoções provocadas pelos trabalhadores** [e.g., “se calhar às vezes deixar-me, guiar um bocadinho pelo coração e não pela razão.” (E5)], existindo referência de um líder a **períodos de quebra emocional** [e.g., “(...) quando a minha chefia não me dá valor, vou a baixo...” (E4)], existindo o reconhecimento de outro líder que uma das aptidões a melhorar seria a sua **capacidade de distanciamento dos problemas da equipa** [e.g., “(...) quando a minha chefia não me dá valor, vou a baixo...” (E3)].

No que há **separação do trabalho com a vida pessoal** diz respeito, existem três líderes que revelam possuir esta capacidade [e.g., “(...) eu sim, a minha vida desde que eu entro aqui é posta, nem me lembro! “(E1)], enquanto que quatro dos líderes referem não possuir esta capacidade, existindo um **reflexo da vida pessoal no trabalho** [e.g., “(...) e nós acabamos por, erradamente, às vezes por poder transportar para a nossa vida profissional.” (E7)] e um **reflexo do trabalho na vida pessoal** [e.g., “(...) e eu acabei por me, não pensar tanto em mim, mas sim em, no trabalho, não é? ok eu dependia do trabalho e tinha de trabalhar, tinha de mudar, mas isso não, provocou-me algum, algum dano psicológico.” (E4)].

De uma forma geral, a tipologia de líder em estudo reconhece que **nem sempre consegue gerir as suas emoções** [e.g., “(...) portanto quando há uma emoção mais forte ou algo que nos incomoda acaba por afetar, por mais que nós não queiramos... “(E4)], existindo seis líderes a efetuar este tipo de relatos, existindo doze referências deste facto ao longo das entrevistas.

Assim concluí-se que de uma forma geral os líderes do estudo apesar de reconhecerem a capacidade de reconhecer as emoções e perceber as suas causas, relevam dificuldades na gestão das mesmas.

## **Q2: Qual a sua perceção sobre a capacidade de compreensão das emoções dos outros?**

No que à compreensão das emoções dos outros diz respeito, todos os líderes referiram ter **atenção às emoções dos trabalhadores** [e.g., “sim. eu acho - - - em todos os sentidos, porque são as nossas colegas de trabalho e nós dependemos delas para fazer um bom serviço.” (E2)], existindo ainda três líderes que evidenciaram **preocupação**

**com o trabalhador** [e.g., “(...) se for com as minhas colaboradoras que elas estejam zangadas com algum motivo que eu vejo que não sei o que se está a passar pergunto logo a ver o que é que...” (E1)], o que poderá revelar indícios sobre a resposta à QI. Ao longo das entrevistas, três dos líderes reportam a **influência das emoções no desempenho do trabalhador** [e.g., “(...) porque muitas vezes influencia a produtividade delas, muitas vezes não, quase sempre.” (E1)], existindo poucas mais referências às causas e consequências das emoções dos trabalhadores. Relativamente à compreensão das emoções dos outros, apenas existiram dois líderes que indicam tentar **perceber o que sentem** os trabalhadores [e.g., “(...) procuro ver o que está por trás desse comportamento.” (E4)].

### Q3: Qual a sua perceção sobre o autocontrolo emocional?

Relativamente ao autocontrolo emocional, quando abordadas questões relacionadas com a **gestão de conflitos**, existiram cinco referências a comportamentos neutros e positivos e quatro referências a comportamentos negativos, não sendo possível estabelecer um padrão de comportamentos.

Já quando abordadas questões relacionadas com atitudes de **intervenção nas equipas em situação crítica** todos os líderes apresentaram comportamento positivos de intervenção imediata para a resolução das situações, quer através da **escolha do momento mais adequado para atuar** [e.g., “depende das mais situações! eu acho que isso não é assim tão linear, depende mesmo das situações. há situações que é melhor nós intervirmos antes para que as coisas não descambem e há outras que é melhor mesmo deixar as pessoas passar por elas para depois se aperceberem. depende.” (E5)], quer através da **iniciação de imediato dos procedimentos necessários** [e.g., “(...) eu disse: ‘aí meu deus como é que eu vou fazer?’. tentei, fui ligar o gerador, mas também tinha muito pouco gasóleo. hum, mandei um dos distribuidores buscar gasóleo” (E1)], entre outros.

**Q4: Qual a sua percepção sobre a sua capacidade de empatia?**

No que a esta componente diz respeito, apenas um líder referiu sentir **empatia** pelos seus colaboradores [e.g., “(...) de uma maneira geral para mim é muito fácil, porque eu consigo pôr-me no lugar delas.” (E3)].

**Q5: Qual a sua percepção sobre o seu auto encorajamento?**

Relativamente ao auto encorajamento, nenhum dos líderes referiu utilizar qualquer técnica de auto encorajamento.

Ao longo das entrevistas existiram seis referências de três dos líderes à falta de reconhecimento (**falta de reconhecimento generalizado, ao longo da vida e na antevisão de problemas**) pelos seus superiores hierárquicos [e.g., “(...) portanto na empresa anterior como, mais na empresa anterior, aceitei os desafios todos, mudei sempre, humm, mas não me senti valorizada, não me valorizaram.” (E4)]. Podemos assim inferir que os líderes esperam dos seus superiores e de outros elementos externos o encorajamento e motivação para o seu trabalho.

**Q6: Qual a sua percepção de autocontrolo perante as críticas?**

Foi verificado que o comportamento e autocontrolo perante as críticas não correspondiam a padrões semelhantes quando a origem da crítica provinha de um superior hierárquico.

No caso das críticas providas de um superior hierárquico, foram verificadas vinte e duas referências a sentimentos negativos sentidos e apenas três referências a sentimentos neutros e positivos. Através dos sentimentos descritos pelos líderes (i.e., **autorrecriinação, frustração, revolta, tristeza, ...**), verificamos que o autocontrolo no momento da crítica seria bastante reduzido, existindo um líder que descreve mesmo **ficar sem reação** [e.g., “(...) não tive reação na altura!” (E5)]. Contudo, existiram também sentimentos neutros e positivos, mencionados por três líderes diferentes, como o **estado de espirito inalterado, não chorar e ouvir e explicar o decorrido** que demonstram algum autocontrolo.

Já no caso das críticas provenientes dos trabalhadores, existiram sete referências a sentimentos negativos contrapondo-se a onze referências com indicações a sentimentos neutros ou positivos. Esta situação reporta-nos então para uma diferenciação de sentimentos nas duas situações. Os sentimentos negativos neste caso são menos fortes do que os descritos no caso das críticas provenientes dos superiores hierárquicos, sendo o número de sentimentos neutros e positivos superior aos negativos. Os líderes referem neste caso **aceitar bem as críticas, avaliar a pertinência das críticas, possuir indiferença pela crítica**, entre outros. Infere-se assim uma maior capacidade de autocontrolo dos líderes nas críticas dos trabalhadores do que nas críticas dos superiores hierárquicos.

**Q7: Quais os indicadores de IE em contexto de trabalho predominantes nestes líderes?**

Analisando os resultados anteriormente descritos, podemos verificar que os líderes em estudo se encontram de uma forma geral pouco atentos ao domínio do conceito de IE. Podemos verificar que não existe grande consonância nos resultados, visto que apesar de os líderes apresentarem uma boa capacidade de compreender as causas das suas emoções, não existe uma clara capacidade universal de gerir as próprias emoções, tal como acontece no autocontrolo dos líderes onde verificamos uma ausência de unanimidade de resultados. Os líderes mostraram uma ausência de medidas de autoencorajamento e de atitudes empáticas para com os trabalhadores (apenas um líder fez esta referência).

É possível verificar que os líderes apresentam algumas características que tem implícitos conceitos de IE, tal como a compreensão de causas e gestão de emoções de outros, contudo os líderes parecem não ter consciência das mesmas, não tendo assim capacidade para as fomentar e melhorar.

Ainda relativamente ao autocontrolo perante as críticas, outra das dimensões de IE que nos propusemos analisar, de uma forma geral os líderes relevam-se bastante abalados com as mesmas, sendo este facto muito mais evidente em críticas provenientes de superiores hierárquicos por comparação a críticas provenientes dos trabalhadores.

Apesar de os líderes em estudo não estarem dirigidos para os conceitos de IE, apesar de alguns períodos de desmotivação, todos eles se caracterizaram como tendo uma

abordagem para com o trabalho otimista, o que não era tão previsível pois segundo a visão de Arfara & Samanta, a visão **otimista** seria de esperar em indivíduos com competência superiores de IE (Arfara & Samanta, 2016). Os líderes estudados demonstram dificuldades em gerir conflitos trabalho - vida pessoal, parendo assim indicar resultados semelhantes aos de Biggart, Corr, Brien, & Cooper que referem que maiores competências de IE estão negativamente associadas a conflitos trabalho-família (Biggart, Corr, O'Brien, & Cooper, 2010). Os líderes entrevistados encontram-se pouco sensibilizados para a definição de objetivos, o que de certa forma parece ir ao encontro da teoria de Arfara & Samanta que indicam esta capacidade para indivíduos com maiores competências de IE. De uma forma geral os líderes mostram-se capazes de gerir o stress, contudo verifica-se que as emoções inerentes a esse processo não são as mais ajustadas, o que nos reporta para a teoria de Sy e Côté, em que os autores prevêm estas capacidades para líderes com maiores competências de IE (Sy & Côté, 2011). Os líderes analisados demonstraram ter uma boa relação com as suas equipas, um bom ambiente de trabalho e comportamentos orientados para o relacionamento e para a consideração individual e da equipa, o que não seria de esperar de segundo Clarke, Sy & Côté e Feyerherm & Rice e outros autores que defendem que estes comportamentos e atitudes são esperados de líderes com melhores competência de IE (Clarke, 2010; Feyerherm & Rice, 2015; Sy & Côté, 2011).

**Q8: Quais os indicadores de liderança apresentados por estes líderes segundo a teoria de Bass?**

Com o objetivo de responder a esta QI, foram consideradas as características chaves de cada dimensão das tipologias de liderança em estudo. Assim, para a Liderança Transformacional foram consideradas características chaves para a influência idealizada, o facto de o líder ser considerado um modelo a seguir e apresentar importantes valores de compromisso, propósito e ética; para a estimulação intelectual, o facto de o líder estimular novas perspectivas e novas formas de fazer, instigar a equipa a criar novas abordagens para analisar e resolver problemas, promovendo a criatividade; para a motivação por inspiração, o facto de o líder ter elevadas capacidades de comunicação criando uma visão atraente para o futuro, falando para isso com otimismo e entusiasmo desafiando para elevados padrões de desempenho; para a consideração

individual, o facto de o líder considerar as necessidades individuais dos seus liderados, tendo assim elevada predisposição para aconselhar, ensinar e treinar; para a gestão por exceção ativa, o facto de o líder monitorizar o desempenho dos liderados tomando imediatas ações corretivas aos desvios; para a gestão por exceção passiva o facto de o líder apenas intervir quando as situações se tornarem graves; para a recompensa contingente o facto de o líder fazer acordos de forma a recompensar os liderados pelos seus desempenhos; e para a *Laissez-Faire* o facto de o líder não assumir responsabilidades ou decisões, pautando-se pela sua ausência.

Considerando que cada um dos líderes apresenta características muito próprias, foi efetuado uma análise do perfil global de cada um, através de uma leitura estruturadas das entrevistas.

Relativamente ao E1, podemos constatar que se trata de um líder que se apresenta altamente direcionado para a dimensão da gestão por exceção quer ativa, quer passiva. A gestão por exceção ativa denota-se em pontos como a **iniciação imediata dos procedimentos necessários** [e.g., “(...) eu disse: ‘aih meu deus como é que eu vou fazer?’. tentei, fui ligar o gerador, mas também tinha muito pouco gasóleo. humm, mandei um dos distribuidores buscar gasóleo” (E1)] e com o ir **falar com a pessoa** [e.g., “sim +, chamo a pessoa e falo com ela.” (E1)] aquando da **necessidade de intervenção nas equipas em situações críticas**, apresentando uma elevada **capacidade de resolução de problemas** [e.g., “(...) tento agir logo em certas situações com que me deparo.” (E1)]. Contudo, este líder apresenta situações de evidente gestão por exceção passiva, pois considera que **não gosta de tomar decisões** referindo que **prolonga as situações**, atuando apenas quando a situação se torna grave [e.g., “(...) resolver logo na hora para que as coisas fiquem logo resolvidas, mas se for um assunto que eu possa adiar, certas situações, eu vou adiando.” (E1)]. Este líder utiliza também a metodologia de recompensa contingente com os seus trabalhadores, atribuindo uma recompensa **financeira** aos colaboradores que desempenham um bom trabalho [e.g., “sim, eu mandei um email ... a para lhe poder dar alguma coisa para ajuda da gasolina (recompensa pela disponibilidade da trabalhadora).” (E1)]. Apesar das características predominantemente associadas à Liderança Transacional, o líder em estudo apresenta também elevadas aptidões para a consideração individual, pois considera-se que têm **atenção às emoções dos trabalhadores** e **preocupação pelos trabalhadores**, referindo **ajustar o discurso à pessoa com quem está a trabalhar**. Quando questionado sobre a

**relevância do ensino**, o líder considerou um fator de **alta importância** para que o trabalho seja bem feito, não efetuando qualquer referência à importância para o trabalhador, ao contrário do que seria de esperar [e.g., “(...) e há outra, para que elas também aprendam realmente aquilo que eu quero que seja feito.” (E1)].

No caso do E2, este refere como características a sua **reduzida capacidade de liderança**, a sua **incapacidade de manter a imparcialidade**, que **nem sempre consegue gerir as suas emoções** e o **prolongamento de decisões**. Apesar de ser possível verificar consideração individual pelos trabalhadores, por exemplo através da **adequação das tarefas em função das características da equipa** [e.g., “sim, por exemplo, imagine que uma tem mais capacidade para fazer certas coisas e outras menos, eu tento jogar a equipa.” (E2)], são poucas as referências a este facto, podendo-se considerar que a tipologia de liderança predominante neste líder será a Liderança Transacional, apesar de ser possível encontrar vários traços da liderança *Laissez-Faire*.

Quanto ao E3, este apresenta-nos uma tipologia de liderança predominantemente transformacional. Esta pode ser constatada por referências à influência idealizada, pois existe um **reconhecimento do trabalho desempenhado pelo líder** [e.g., “(...) e no fundo somos inspiração para elas, porque se elas nos demonstram esse sentimento, não é? que é tão, é porque somos algo de bom para elas.” (E3)]; por referências à estimulação intelectual, demonstrando uma promoção **da inovação organizacional** [e.g., “(...) eu agora, nesta nova unidade, que é, quando alguém dá uma ideia fantástica mete-se a fotografia da pessoa e elas também sentem orgulho por isso.” (E3)]; por referências à motivação por inspiração, referindo que uma das suas melhores características passa pela **capacidade para motivar a equipa** [e.g., “eu tive uma educação também assim, ahhh - - apreender a ser tolerante, e, e flexível, e, e saber aconchegar as pessoas e motivar as pessoas.” (E3)]; e por referências muito frequentes à consideração individual, passando pela **valorização da importância das características do trabalhador** [e.g., “(...) e eu adoro ensinar.” (E3)];

Relativamente ao E4, podemos constatar que apresenta uma tipologia de liderança tendencialmente transformacional embora não apresente características de todas as dimensões deste tipo de liderança. O líder apresenta influência idealizada, existindo um **reconhecimento do trabalho desempenhado pelo líder** [e.g., “sim, porque lhes conto o que é, o que é que já fiz, o que é que tive de passar quando... eu tive de passar por

muita coisa, ... para elas saberem que as coisas não são assim, fáceis, nem tudo é fácil! (...) e consigo. consigo que elas depois encarem de outra maneira.” (E4)]; apresenta motivação por inspiração criando um ambiente de **incentivo a novos desafios** [e.g., “(...) inclusive, tive uma que ‘aih eu não sou capaz’, mas depois foi capaz, quando chegou a altura foi capaz. e eu digo-lhe ‘foi capaz ou não foi?’, ‘ah pois, teve que ser’, mas, pronto eu acho que tem muito a ver com o que, o incentivo que se lhes dá. e a maneira como se fala com as pessoas. se forem obrigadas as pessoas ficam com medo, com receio porque geram interiormente, se não forem obrigadas se, se for falado e dizendo como eu digo, se as coisas correrem mal, que é o que elas têm medo ‘aih se corre mal?’, ‘se correr mal eu estou aqui, sou eu que assumo, não é você’. isso é importante.” (E4)], ao mesmo tempo que revela consideração individual pelos trabalhadores. Outra das dimensões muito presente na liderança deste líder é a recompensa contingente, existindo várias referências a incentivos **financeiros** aquando do cumprimento das funções e objetivos estabelecidos [e.g., “(...) e disse-lhe, antes de ela claro, ninguém gosta de estar a fazer mais trabalho e receber o mesmo (...) pus a situação ao \*, ele também viu que era a realidade e ela foi compensada também monetariamente, e isso também ajuda.” (E4)].

No caso do E5 verificou-se que este líder é muito direcionado para a monitorização do desempenho das suas equipas. Este facto pode ser comprovado logo quando o líder refere que gostava de melhorar as suas **competências de gestão** [e.g., “(...) gostava se calhar de apreender um bocadinho mais a nível de - - - de gestão ou evoluir um bocadinho nesse sentido” (E5)]. Contudo, o relato deste líder demonstra-se condicionado ao atual período de **desmotivação**, reconhecendo que o seu comportamento alterou-se durante devido a este acontecimento e com a **ausência de evolução profissional** [e.g., “(...) neste momento como estou muito desmotivada (sorrisos), que é o caso, porque estagnei, e isso para mim foi matar-me! (...) [referindo-se ao espírito crítico] alterou-se, pode-se dizer que sim! sim! não dou tanta importância” (E5)]. Tendo em conta os relatos, poderá considerar-se este líder, neste momento, como sendo um líder transacional com elevado impacto da gestão por exceção passiva, estando altamente condicionado pelo seu estado de desmotivação.

Quanto ao E6, este é um líder predominantemente do tipo transacional, verificando-se um impacto elevado da dimensão gestão por exceção ativa, a qual pode verificar quer pela **elevada atenção a desvios** [e.g., “sim! sim, sim! nomeadamente por exemplo em

termos de resultados o meu antigo gestor muitas das vezes, antes de nós fazermos o PCG perguntava-me como é que estávamos e eu sabia-lhe dar, porque sabia o valor, visual, o valor que tinha em inventario, o que tinha gasto e não sei quê, e tenho, tenho muito essa perceção.” (E6)], quer pela capacidade de **antecipação de reclamação** [e.g., “(...) depois esta situação acabou por não ter nada porque eu entretanto tive o cuidado de me antecipar à situação do cliente reclamar (...) e liguei à \* a dizer que nos tinha surgido um imprevisto... claro que não entrei lá em pormenores mas que efetivamente pedia desculpa e que desde já me comprometia que as, que, que, que nos dias seguintes as coisas iriam correr bem, como correram.” (E6)], quer pela sua **capacidade de antevisão e resolução de problemas** originados pelas ações dos trabalhadores [e.g., “(...) efetivamente eu também não ia estar porque ia fazer um exame e já tinha deixado tudo organizado, quando uma das senhoras do bar me diz ‘atenção que essa senhora não vem amanhã, o que é que eu faço?’ eu disse ‘ligas para a senhora que vinha fazer o turno da noite, ela entra mais cedo e se ela não vier depois resolve-se’.” (E6)]. A tipologia de liderança é ainda comprovada pela ideologia do líder relativamente à dimensão da recompensa contingente, onde este defende não só a recompensa em função dos desempenhos como a **defesa de salários em função do desempenho** [e.g., “(...) acho que, eu sou da opinião que as pessoas deveriam ser compensadas ou pagas em função do trabalho que desempenham (...) e que não tinha que ser uma, um chapa cinco, ou seja, empregada de refeitório todas elas ganham o mesmo porque nós sabemos que há empregadas de refeitório, boas empregadas e más empregadas. e eu sou da opinião que tal trabalhinho, tal dinheirinho...” (E6)]. Contudo, neste líder destaca-se pela negativa a relação com alguns elementos da equipa, referindo **medo por parte dos trabalhadores** [e.g., “eu acho que de uma maneira geral que elas me têm algum respeito, ainda que seja, em alguns dos casos, por medo, tenho a consciência disso.” (E6)].

Relativamente ao E7, podemos constatar que é um líder onde a tipologia transacional se encontra muito evidente. O líder apresenta competências e atitude que nos remetem para a dimensão por exceção ativa, tanto pela sua elevada **capacidade de antevisão dos problemas** [e.g., “(...) exatamente para ir corrigindo + e não propriamente só atuar quando alguma coisa está mal +... sim, é mais o primeiro caso...” (E7)], como pela sua capacidade de **antecipação de reclamações** [e.g., “eu tentava antecipar essas situações e quando não conseguia também, sentia que do outro lado já havia alguma compreensão

porque ter explicado como é que as coisas funcionavam e como é que era.” (E7)]. A recompensa contingente é outra das dimensões muito presente no líder, denotando-se isto pela utilização de recompensas **financeiras** como forma de reconhecimento e cumprimento do trabalho [e.g., “(...) geralmente... ou dou-lhes um prémio” (E7)]. Contudo, este líder apresenta também algumas características do tipo transformacional, principalmente no que diz respeito à consideração individual, relevando **preocupação pelos trabalhadores** [e.g., “não, não... isso não. eu tento falar com pessoa, tento perceber o que se passa (...) se alguma coisa em que possa ajudar ou não, se é algo direcionado com o trabalho ou não? ahhh não sendo, a pessoa mostrando que não quer falar sobre o assunto, eu não insisto, não é? como é obvio. mas se for alguma coisa em que possa ajudar sim, tento... ajudar a pessoa.” (E7)].

No caso do E8 verificou-se estarmos perante um líder bastante confuso, onde foi possível verificar uma forte tendência para a dimensão da consideração individual, quer através da **valorização da importância das características do trabalhador pelo líder** [e.g., “acho que é importante porque se estamos a falar com colaboradores, se estamos a falar com equipas, porque estamos a falar de equipas, não é? e temos que saber ao falar com a, b e c ou d, saber ah como elas se sentem, se estão bem, se lidam bem com o trabalho, se gostam daquilo que estão a fazer, nem toda a gente pode ser américo amorim. portanto, se gostam daquilo que, que fazem porque não o fazem só por, por obrigação, há pessoas que trabalham porque não sabem fazer outra coisa, não é outra coisa, que não tem outra hipótese de fazer outra coisa. há pessoas que trabalham porque gostam daquilo que estão a fazer.” (E8)], preocupando-se em ter **trabalhadores mais felizes em contexto de trabalho** e ter **maior motivação dos trabalhadores** [e.g., “sim porque a pessoa sente-se apoiada, sente-se no mínimo se não souber, arranja-se maneira de saber, sente-se apoiada... e para não perder, não é? para não perder a motivação, para não, para não se deixar a dizer pronto ‘não quer saber, quem quiser que se desenrasque’ não, às vezes não é bem assim. eu sou um bocadinho, nem que seja dez minutos ou um quarto de hora é suficiente para a pessoa depois se sentir mais à vontade e, e fazer a tarefa que, ou as tarefas que têm que fazer. pronto, não estou assim a dizer a 100%, mas... também para que ela se sinta bem...” (E8)]. Contudo, o líder refere ter **descuido com a linguagem** [e.g., “sou malcriado, podia falar melhor, sem dizer tantos palavrões” (E8)], ter uma **reduzida paciência** [e.g., “é, é uma característica que, que pronto um defeito chamemos assim. é muitas vezes a impaciência que eu tenho...” (E8)],

demonstrando fazer o **prolongamento das situações** [e.g., “(...) a ação que eventualmente teria que ser feita ou foi vinculada foi que na realidade a a, a colaboradora teria de abandonar que abandonar para bom ambiente da equipa, teria que abandonar a unidade. ela manteve-se sempre na unidade, não é? manteve-se sempre na unidade” (E8)], e **reconhecimento que não fez tudo pelo trabalhador** [e.g., “não, acho que, acho que ainda não fiz o, ainda não fiz tudo” (E8)]. Resta acrescentar a referência de que o líder indica estar a atravessar um **período de pessimismo atual** [e.g., “não, neste momento... não me considero, não me considero otimista. considero-me pessimista porque... irei estar com certeza, deixar de trabalhar para empresa em que estou.” (E8)]. Todas estas referências fazem-nos concluir tratar-se de um líder que se caracteriza por uma liderança do tipo *Laissez-Faire*.

Depois da análise individual das tipologias de liderança predominantes dos líderes em estudo, é possível verificar que existe um padrão relativo à Liderança Transacional, apesar de evidenciarem a presença de liderança com traços transformacional e *Laissez-Faire*. Os dados demonstraram ainda que as tipologias de lideranças estão longe de ser as mais favoráveis, cometendo os líderes erros crassos que podem comprometer os resultados e as dinâmicas das equipas.

#### Q9: Existe uma relação entre os indicadores de IE dos líderes e as tipologias de liderança por eles adoptadas em contexto de trabalho?

Analisando de uma forma global os resultados, é possível afirmar que os líderes entrevistados apresentam-se pouco sensibilizados e atentos aos conceitos de IE e apresentam globalmente uma liderança do tipo Transacional. Apesar destes resultados, foi possível verificar que os líderes apresentam personalidades orientadas para o relacionamento, o que de certa forma não seria de esperar segundo a teoria de Phaneuf, Boudrias, Rousseau, & Brunelle (2016) que atribui estas capacidades aos líderes transformacionais.

Os resultados parecem ir ao encontro da teoria de Jung, Wu, & Chow pois não foi verificada uma relação positiva entre a Liderança Transacional e a inovação (Jung et al., 2008). No caso da motivação e satisfação no trabalho, os resultados demonstraram resultados pouco positivos para os líderes, com exceção dos líderes mais direcionados

para a tipologia transformacional. Os resultados parecem indicar assim que estas características não estão presentes nos líderes transacionais, o que também é defendido por Gelard e colegas (Gelard et al., 2014).

Quando efetuamos um paralelismo entre os resultados obtidos para a IE e as tipologias de liderança predominantes nos líderes em estudo, podemos inferir que os resultados obtidos estão de acordo com o esperado visto que os baixos resultados nas competências de IE já nos remetiam para tipologias de liderança menos eficazes. Assim, os dados vão ao encontro dos resultados da meta-análise realizada por Mills onde se verifica uma relação forte ente a IE e a liderança eficaz (Mills, 2009). Segundo os dados descritos por López-Zafra, Garcia-Retamero, & Landa nos seus estudos, a relação positiva entre IE e Liderança Transformacional, vai-se alterando em função das características de IE analisadas. Assim, características como a clareza e a regulação emocional apresentam uma maior relação com a Liderança Transformacional enquanto a atenção emocional não apresenta qualquer relação com a Liderança Transformacional (López-zafra et al., 2007). Os resultados vão assim ao encontro deste estudo visto que apesar de não existirem globalmente grandes competências de IE, a atenção emocional própria, e de outros, está bastante vincada, mas não origina comportamentos do tipo transformacional.

Se agruparmos os líderes segundo a tipologia de liderança predominante nos seus comportamentos, verificamos que teremos 3 grupos de líderes: os transformacionais (E3 e E4), os transacionais (E1, E2, E6, E7 e E8) e os *Laissez- Faire* (E8). Fazendo uma análise das competências de IE apresentadas pelos grupos, verificamos os seguintes resultados: independentemente do grupo os líderes referem compreender as causas das emoções mas todos eles apresentam situações onde reconhecem nem sempre conseguir gerir as suas emoções, nem manter um bom autocontrolo emocional, principalmente no que às críticas que lhes são dirigidas diz respeito; em nenhum dos grupos se verificou existir qualquer mecanismo de auto encorajamento; todos os líderes relevam atenção à compreensão dos outros demonstrando que de certa forma compreendem as suas emoções, contudo aqui verifica-se que os líderes transformacionais estão muito mais vocacionados para o relacionamento com os liderados, valorizando a forma como se sentem perante as diferentes situações, tendo assim esta componente da IE muito mais ativa que os restantes líderes; a única referência à empatia para com os liderados teve origem precisamente num líder tranformacional. Os dados parecem assim induzir que

líderes transformacionais apresentam melhores competências de IE do que os líderes transacionais e *Laissez-Faire*, sendo que no caso destes últimos não existiram grandes diferenças entre os grupos. Os resultados parecem sugerir que a IE e a Liderança Transformacional são conceitos inter-relacionados, prevendo-se melhores competências de IE em líderes transformacional, tal como é indicado pela teoria de Mandel e Pherwani e Hunt e Fitzgerald (Mandell & Pherwani, 2003). Os dados parecem também ir ao encontro dos dados revelados na meta-análise de Harms e Credé, que indica que transformacionais apresentam estimativas superiores de IE comparativamente a líderes transacionais ou *Laissez-Faire* (Harms & Credé, 2010).

## Considerações finais

Podemos inferir que os líderes apresentam uma boa capacidade de compreender as causas das suas emoções, contudo não existe uma clara capacidade universal de gerir as próprias emoções. Já relativamente às causas das emoções dos trabalhadores, os líderes referem conseguir compreendê-las e estarem atentos a essas emoções, contudo apenas existiu um líder a referenciar empatia com os trabalhadores. Quanto ao autocontrolo dos líderes, não existem resultados unânimes, existindo referências de controlo e de ausência de controlo. Ainda sobre a temática do autocontrolo, os líderes relevam-se mais transtornados com críticas provenientes de superiores hierárquicos do que críticas provenientes dos trabalhadores. Quanto a medidas de auto encorajamento, não existiu qualquer referência às mesmas por parte dos líderes. Estes dados levam-nos então a concluir que os líderes em estudo se encontram pouco atentos à temática da IE, não existindo grande congruência nos seus comportamentos no que a IE diz respeito. Verifica-se também que apesar de apresentarem algumas competências de IE, os líderes parecem não ter consciência das mesmas, levando a que não as fomentem nem as melhorem.

Relativamente às tipologias de liderança, verificou-se que existe um padrão relativo à Liderança Transacional, apesar de existirem referências que evidenciam a presença de liderança com traços transformacional e *Laissez-Faire*, sendo as gestões por exceção ativa e passiva e a recompensa contingente as dimensões de liderança mais evidenciadas. Na análise de dados foi possível verificar que os comportamentos e formas de funcionamento dos líderes estão longe de ser as ideias, o que pode comprometer os resultados das equipas. Ainda assim, destacam-se as capacidades dos líderes para a consideração individual e de atenção emocional dos seus liderados e as suas personalidades direcionadas para os relacionamentos.

Relativamente ao paralelismo entre as duas variáveis estudadas, os dados parecem estar em congruência com a maioria da bibliografia, associando as menores competências de IE com uma liderança menos eficaz, nomeadamente a Liderança Transacional, a qual foi mais verificada nestes líderes (Hunt & Fitzgerald, 2013).

## Limitações e Estudos Futuros

Um estudo que utiliza uma metodologia qualitativa não se pode cingir a uma conclusão isolada visto que existe uma enorme complexidade nos relatos dos participantes, não sendo por isso fácil a sistematização dos dados. Não sendo possível explicar todos os conteúdos devido à riqueza dos dados, considera-se desde já uma limitação ao estudo realizado, apesar de ter tentado manter o máximo rigor para alcançar o máximo de informações possíveis. Tendo em conta a utilização dos princípios da *Grounded Theory*, assumimos também como limitação ao estudo o não cumprimento dos requisitos para atingir a saturação teórica dos dados, sendo que esta poderá ser eliminada em estudos futuros através da seleção de uma amostra superior.

Ainda assim, considera-se que este estudo cumpre o seu propósito, dando um contributo quer para a comunidade científica, quer para a empresa em estudo, quer para outras empresas deste sector de atividade, permitindo que sejam estruturados possíveis planos de melhoria, como por exemplo ações de formação sobre a temática da IE e da Liderança.

Sugerimos para projetos futuros um estudo e análise mais aprofundada sobre a aplicação do conceito de IE em contexto organizacional e das tipologias de liderança predominantes nos colaboradores com responsabilidade de chefia, incluindo não só as chefias intermedias da empresa, mas também as chefias do topo da organização, de forma a verificar, ou não possíveis diferenças. Sugere-se ainda a realização de um trabalho de investigação com uma amostra superior e que envolva não só a empresa em estudo, mas também outras empresas do sector da restauração coletiva. O mesmo iria permitir não só um conhecimento alargado do perfil dos profissionais do sector e das diferenças entre as organizações, mas também a implementação de soluções que se considerassem adequadas tendo em vista melhorar quer os conhecimentos sobre IE e sua aplicação, quer a melhoria dos perfis de liderança.

# Anexos e apêndices

## *Apêndice 1 – Guião de Entrevista semiestruturada*

### **Pré-entrevista:**

#### Introdução

- Apresentação pessoal;
- Apresentação do estudo (objetivos, finalidade e motive da realização das entrevistas;
- Pedido de consentimento para gravar em suporte digital, sublinhando o carácter confidencial da informação recolhida;
- Em caso de aceitação das participantes, entrega do documento escrito do pedido de consentimento informado, sendo reconhecido devidamente assinado.

#### Recolha de dados sociodemográficos

- Data da recolha
- Idade
- Género
- Habilitações literárias
- Antiguidade na restauração coletiva
- Antiguidade no Itau
- Anos de responsabilidade de chefias
- Categoria Profissional

1. Na sua opinião as suas emoções têm influência nas suas acções do dia-a-dia?
2. Sendo líder de equipas, ao longo do dia vive certamente muitas emoções associadas ao seu trabalho e há gestão de recursos humanos. O que é que na sua opinião se encontra subjacente a essas emoções? Pode concretizar? Porque acha que tal acontece? Qual a sua reacção / comportamento a essas emoções?

3. E os elementos das suas equipas? Considera que lidam com as emoções da mesma forma? Considera importante estar atento às emoções deles? Considera que consegue compreender e lidar com as emoções deles?
4. Pode dar-me um exemplo de uma situação em que sentiu grandes níveis de pressão e stress no trabalho? Como lidou com isso? Que implicações tiveram as suas acções em si? E nos outros?
5. Pode dar-me um exemplo em que um dos seus colaboradores atingiu uma meta importante? Como se sentiu com esta situação? O que fez?
6. Agora pode dar-me um exemplo em que um dos seus colaboradores não atingiu uma meta importante: como se sentiu com esta situação? O que fez?
7. No seu contexto de trabalho, tem um plano com objectivos definidos a cumprir?
  - a. Como o monitoriza?
  - b. Quando os cumpre o que acontece?
  - c. Como avalia o seu plano? Funciona / não funciona? Ajuda-o no cumprimento de metas?
  - d. Considera que o plano o auxilia a manter-se motivado? O que faz para se manter motivado?
8. Pode dar-me um exemplo de uma situação onde foi criticado por um superior? O que sentiu? Como reagiu? Porque reagiu dessa forma? O que aconteceu a seguir?
9. E críticas provenientes dos colaboradores das suas equipas, já lhe surgiram? Como se sentiu? Como reagiu às mesmas?
10. O que é para si ser um líder?
11. Quais são as características que lhe parece que um líder deva ter?

12. Como se caracteriza enquanto líder de equipas?
13. Como gostava se caracterizar enquanto líder de equipas?
14. Passemos agora para situações mais concretas do seu dia de trabalho:
  - a. Pode dar-me um exemplo de uma situação em contexto de trabalho que considerou muito difícil: como a encarou? Agora a algum tempo de distância, faria de igual forma?
  - b. Na sua opinião dispor de algum do seu tempo para ensinar os membros das suas equipas é um factor relevante? De que forma?
  - c. No seu contexto de trabalho, costuma variar as suas metodologias de trabalho com frequência ou prefere manter um trabalho com rotinas? Considera que esse método de trabalho é o mais adequado ou considera que o deveria alterar?
  - d. Na sua opinião é claro para as suas equipas o que podem esperar de si ou considera-se uma pessoa com um alargado padrão de comportamentos?
  - e. Como caracteriza o seu espírito crítico enquanto líder? Pode concretizar um pouco mais este assunto?
  - f. Identifica-se mais com o tipo de líder que procura e observa desvios das regras e padrões, toma acções correctivas ou com o que intervêm apenas quando é necessário? Pode dar-me um exemplo concreto?
  - g. Gosta de tomar decisões ou sente-se mais confortável se não o tiver de fazer? Porquê?

- h. Em contexto de trabalho, caracteriza-se como um líder pessimista ou optimista? Pode concretizar um pouco mais este assunto.
- i. Como caracteriza a sua relação com os elementos das suas equipas?
- j. Considera-se um líder presente para as suas equipas? De que forma? Na sua opinião este é um factor relevante?
- k. Considera-se um elemento influente no desempenho das suas equipas? De que forma? Pode dar um exemplo?
- l. Recorda-se quando foi a última vez que fez um elogio a um colaborador? Quando aconteceu? É frequente fazê-lo? Porquê?
- m. Tem por hábito discutir os resultados com as suas equipas? Acha este factor relevante? O que faz quando os resultados correspondem ao esperado? E quando não correspondem?
- n. No seu contexto de trabalho, alguma vez se sentiu uma fonte de inspiração para os seus colaboradores? Pode dar-me um exemplo de uma situação em que isso tenha acontecido?
- o. Qual é a sua opinião sobre métodos de liderança que se baseiam em recompensar de acordo com o esforço os colaboradores? Costuma utilizá-los? Porquê?
- p. De uma forma geral, considera que os colaboradores das suas equipas gostam de trabalhar consigo? Porque acha que tal acontece?

15. Na sua opinião, quais são para si as suas melhores características enquanto líder?

16. E as suas fragilidades?

- Agradecer a participação
- Código da entrevista

## *Apêndice 2 – Termo de Consentimento Informado*

### CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, \_\_\_\_\_,  
concordo em participar neste estudo de caso realizado pela aluna Débora Vanessa Oliveira Correia, a frequentar o Mestrado em Biotecnologia e Inovação, na Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica, com o tema: “Inteligência Emocional em colaboradores com responsabilidade de chefia – Estudo de caso no Itau”.

Fui informada de forma detalhada sobre o sigilo e confidencialidade das informações que prestar.

Concordo com o uso de gravador durante a entrevista, desde que seja mantido o anonimato do conteúdo das gravações que serão transcritas e, após, inutilizadas pela autora.

Assino o termo de consentimento após ter sido esclarecida das minhas dúvidas.

Data:

\_\_\_\_\_  
(Assinatura)

## *Apêndice 3 – Sistema Geral de Categorias*

### 1. Características auto descritas pelos líderes

#### 1.1. Auto caracterização do líder

##### 1.1.1. Características para com os outros

- 1.1.1.1. Capacidade para orientar
- 1.1.1.2. Capacidade de ser parte integrante da equipa
- 1.1.1.3. Capacidade de saber lidar com a equipa
- 1.1.1.4. Capacidade de ouvir
- 1.1.1.5. Capacidade de mostrar como fazer
- 1.1.1.6. Capacidade de dar liberdade à equipa

##### 1.1.2. Características pessoais

- 1.1.2.1. Amizade
- 1.1.2.2. Ausência de imparcialidade
- 1.1.2.3. Boa liderança
- 1.1.2.4. Capacidade de trabalhar sob stress
- 1.1.2.5. Compreensão
- 1.1.2.6. Equilíbrio
- 1.1.2.7. Flexibilidade
- 1.1.2.8. Gosto pelo trabalho
- 1.1.2.9. Justiça
- 1.1.2.10. Motivação
- 1.1.2.11. Nem sempre um bom mandador
- 1.1.2.12. Respeito
- 1.1.2.13. Responsabilidade
- 1.1.2.14. Segurança
- 1.1.2.15. Sensatez
- 1.1.2.16. Ser mole
- 1.1.2.17. Serenidade

#### 1.2. Auto perceção das fragilidades dos líderes

##### 1.2.1. Características para com os outros

- 1.2.1.1. Reduzida capacidade de liderança
- 1.2.1.2. Incapacidade de impor autoridade
- 1.2.1.3. Confiar demasiado nos trabalhadores

### 1.2.2. Características pessoais

- 1.2.2.1. Benevolência
- 1.2.2.2. Deixar-se levar pelas emoções provocadas pelos trabalhadores
- 1.2.2.3. Descuido com a linguagem
- 1.2.2.4. Elevada transparência
- 1.2.2.5. Imparcialidade
- 1.2.2.6. Insegurança
- 1.2.2.7. Períodos de quebra emocional
- 1.2.2.8. Reduzida assertividade
- 1.2.2.9. Reduzida capacidade de antevisão e resolução de problemas
- 1.2.2.10. Reduzida firmeza nas decisões
- 1.2.2.11. Reduzida paciência
- 1.2.2.12. Reduzida ponderação
- 1.2.2.13. Reduzidos conhecimentos informáticos
- 1.2.2.14. Sensibilidade
- 1.2.2.15. Ser pouco direto

### 1.3. Auto percepção das melhores características dos líderes

#### 1.3.1. Características para com os outros

- 1.3.1.1. Boa relação com os trabalhadores
- 1.3.1.2. Capacidade de motivar equipa
- 1.3.1.3. Capacidade de orientar equipa
- 1.3.1.4. Capacidade para ouvir
- 1.3.1.5. Disponibilidade para os trabalhadores
- 1.3.1.6. Entreaajuda entre líder e equipa
- 1.3.1.7. Facilidade em chegar à equipa
- 1.3.1.8. Valores morais no trabalho

#### 1.3.2. Características pessoais

- 1.3.2.1. Calma
- 1.3.2.2. Compreensão
- 1.3.2.3. Flexibilidade
- 1.3.2.4. Humanidade
- 1.3.2.5. Justiça
- 1.3.2.6. Otimismo
- 1.3.2.7. Ponderação

- 1.3.2.8. Tolerância
- 1.3.2.9. Trabalhador

#### 1.4. Características do líder ideal

##### 1.4.1. Características para com os outros

- 1.4.1.1. Apoio à equipa
- 1.4.1.2. Autoridade
- 1.4.1.3. Capacidade de comunicação a equipa
- 1.4.1.4. Capacidade de conduzir a equipa
- 1.4.1.5. Capacidade de considerar a equipa
- 1.4.1.6. Capacidade de corrigir
- 1.4.1.7. Capacidade de dar o exemplo
- 1.4.1.8. Capacidade de ensinar
- 1.4.1.9. Capacidade de lidar com a equipa
- 1.4.1.10. Capacidade de motivar
- 1.4.1.11. Capacidade de perceber as pessoas
- 1.4.1.12. Capacidade de reconhecimento dos trabalhadores
- 1.4.1.13. Conhecimento da equipa
- 1.4.1.14. Origem de equilíbrio na equipa

##### 1.4.2. Características pessoais

- 1.4.2.1. Assertividade
- 1.4.2.2. Bom conhecimento da unidade
- 1.4.2.3. Bom mandador
- 1.4.2.4. Coerência
- 1.4.2.5. Determinação
- 1.4.2.6. Humanidade
- 1.4.2.7. Imparcialidade
- 1.4.2.8. Justiça
- 1.4.2.9. Neutro
- 1.4.2.10. Perspicácia
- 1.4.2.11. Pro atividade
- 1.4.2.12. Respeito
- 1.4.2.13. Simpatia
- 1.4.2.14. Tolerância

#### 1.5. Como gostava de ser enquanto líder

- 1.5.1. Características para com os outros
  - 1.5.1.1. Autoridade perante as equipas
  - 1.5.1.2. Capacidade de distanciamento dos problemas da equipa
  - 1.5.1.3. Parte integrante da equipa
  - 1.5.1.4. Pilar da equipa
  - 1.5.1.5. Relação transparente com a equipa
  - 1.5.1.6. Respeito perante as equipas
- 1.5.2. Características pessoais
  - 1.5.2.1. Pro-atividade
  - 1.5.2.2. Gosto de si como é
  - 1.5.2.3. Competências de gestão
  - 1.5.2.4. Companheirismo
- 2. Características comportamentais apresentadas pelos líderes
  - 2.1. Abordagem para com o trabalho
    - 2.1.1. Influenciada pela insegurança do líder
    - 2.1.2. Otimista
    - 2.1.3. Período de pessimismo no passado
    - 2.1.4. Período de pessimismo atual
  - 2.2. Assertividade
  - 2.3. Autoridade
  - 2.4. Capacidade de considerar elementos da equipa
    - 2.4.1. Adequação das tarefas em função das características da equipa
    - 2.4.2. Ajustar discurso à pessoa
    - 2.4.3. Preocupação com o trabalhador
    - 2.4.4. Reconhecimento de que não fez tudo pelo trabalhador
    - 2.4.5. Valorização da importância das características do trabalho pelo líder
    - 2.4.6. Valorização da relação humana com o trabalhador
  - 2.5. Capacidade de dar segundas oportunidades
  - 2.6. Capacidade de inspiração
    - 2.6.1. Nunca aconteceu
    - 2.6.2. Reconhecimento da abordagem positiva para com a vida
    - 2.6.3. Reconhecimento da garra do líder
    - 2.6.4. Reconhecimento do trabalho desempenhado pelo líder
  - 2.7. Capacidade de superação

- 2.7.1. Da equipa
- 2.7.2. Própria
- 2.8. Competência
- 2.9. Defesa da equipa
- 2.10. Empatia
- 2.11. Espírito crítico
  - 2.11.1. Equilibrado e elevado
    - 2.11.1.1. Capacidade de criação de soluções
    - 2.11.1.2. Elevada atenção aos desvios
    - 2.11.1.3. Variação mediante as situações
    - 2.11.1.4. Variação mediante volume de trabalho
  - 2.11.2. Reduzido
    - 2.11.2.1. Competência a melhorar
    - 2.11.2.2. Reduzido com antiguidade na unidade
    - 2.11.2.3. Reduzido devido à desmotivação
- 2.12. Gosto em ajudar
- 2.13. Humanidade
- 2.14. Impacto da experiência profissional
  - 2.14.1. Dúvidas iniciais da competência do líder
  - 2.14.2. Maior necessidade de transmissão de conhecimentos
  - 2.14.3. Maior serenidade para as equipas
  - 2.14.4. Melhor capacidade para gerir situações críticas
  - 2.14.5. Melhor domínio das equipas
  - 2.14.6. Menor gosto de mudança
- 2.15. Imparcialidade
- 2.16. Incapacidade de ponderação
- 2.17. Incapacidade de manter a imparcialidade
- 2.18. Justiça
- 2.19. Ponderação
- 2.20. Profissionalismo
- 2.21. Reconhecimento do trabalho do líder pelos seus superiores
  - 2.21.1. Falta de reconhecimento ao longo da vida profissional
  - 2.21.2. Falta de reconhecimento generalizado
  - 2.21.3. Falta de reconhecimento na antevisão de problemas

- 2.22. Relação com a equipa – trabalhador
  - 2.22.1. Boa comunicação com a equipa
  - 2.22.2. Boa relação com a equipa
  - 2.22.3. Confiança no líder
  - 2.22.4. Cooperação e apoio mútuo
  - 2.22.5. Equipa sabe o que esperar do líder
  - 2.22.6. Equipa sabe que pode contar com o líder
  - 2.22.7. Gosto em trabalhar com o líder
  - 2.22.8. Interferência da personalidade do líder na relação com o trabalhador
  - 2.22.9. Líder como parte integrante da equipa
  - 2.22.10. Medo por parte dos trabalhadores
  - 2.22.11. Relação ideal
  - 2.22.12. Respeito
  - 2.22.13. Transparência
- 2.23. Resistência à mudança
- 2.24. Sensibilidade
- 2.25. Valorização do suporte dos elementos das equipas
- 3. Características de funcionamento apresentadas pelos líderes
  - 3.1. Antecipação de reclamação
  - 3.2. Atitude perante o erro
    - 3.2.1. Assumir responsabilidades
    - 3.2.2. Avaliação do que não correu bem
    - 3.2.3. Correção da situação
    - 3.2.4. Não repetição do erro
  - 3.3. Capacidade de definição de objetivos
    - 3.3.1. Definição de prioridades e metas
    - 3.3.2. Não pensa nisso
  - 3.4. Capacidade de influência do líder
    - 3.4.1. Ausência de influência
    - 3.4.2. Capacidade de influenciar o desempenho da equipa
    - 3.4.3. Capacidade de promoção de melhorias constantes na equipa
    - 3.4.4. Capacidade de tornar trabalhadores melhores profissionais
    - 3.4.5. Influência só em alguns trabalhadores
    - 3.4.6. Papel fundamental na equipa

### 3.5. Capacidade de mostrar como se faz

### 3.6. Capacidade de motivação

#### 3.6.1. Dos outros

- 3.6.1.1. Incentivo a fazer bem o trabalho
- 3.6.1.2. Incentivo para aumentar confiança
- 3.6.1.3. Incentivo para novos desafios
- 3.6.1.4. União da equipa em momento crítico

#### 3.6.2. Própria

##### 3.6.2.1. Desmotivação

- 3.6.2.1.1. Ausência de evolução profissional
- 3.6.2.1.2. Ausência de reconhecimento
- 3.6.2.1.3. Devido à rotina
- 3.6.2.1.4. Incapacidade de auto motivação

##### 3.6.2.2. Motivação

- 3.6.2.2.1. Através de novos desafios
- 3.6.2.2.2. Através do cumprimento de objetivos e tarefas
- 3.6.2.2.3. Através do sentimento de dever cumprido
- 3.6.2.2.4. Através do sucesso do trabalho
- 3.6.2.2.5. Inerente no gosto do que faz
- 3.6.2.2.6. Maior com bem-estar físico

### 3.7. Capacidade de tomar decisões

#### 3.7.1. Ações

##### 3.7.1.1. Sentimentos negativos perante a toma de decisões

- 3.7.1.1.1. Já gostou mais de tomar decisões
- 3.7.1.1.2. Não gosta de tomar decisões
- 3.7.1.1.3. Prolongamento de decisões

##### 3.7.1.2. Sentimentos neutros e positivos perante a toma de decisões

- 3.7.1.2.1. Depende das situações
- 3.7.1.2.2. Gosta de tomar decisões
- 3.7.1.2.3. Reflexão inicial sobre a melhor decisão a tomar

#### 3.7.2. Motivos

- 3.7.2.1. Assumir apenas responsabilidades próprias
- 3.7.2.2. Dificuldade na reestruturação de equipas
- 3.7.2.3. Gosto pelo poder de decisão

- 3.7.2.4. Insegurança
- 3.7.2.5. Não deixar situações pendentes
- 3.7.2.6. Obrigação da sua função na equipa
- 3.8. Conhecimento do trabalho da unidade
- 3.9. Detecção de desvios e antevisão de problemas
  - 3.9.1. Capacidade de antevisão de problemas
  - 3.9.2. Capacidade de resolução de problemas
  - 3.9.3. Causa de desgaste
  - 3.9.4. Causa de frustração
  - 3.9.5. Causa de sofrimento
  - 3.9.6. Prolongamento da situação
- 3.10. Discussão de resultados com as equipas
  - 3.10.1. Aquando de resultados negativos
    - 3.10.1.1. Alerta à equipa
    - 3.10.1.2. Indicação à equipa
    - 3.10.1.3. Perceber o que está errado
  - 3.10.2. Aquando de resultados positivos
    - 3.10.2.1. Atribuição de prémio monetário
    - 3.10.2.2. Indicação à direção
    - 3.10.2.3. Indicação à equipa
    - 3.10.2.4. Parabeniza
  - 3.10.3. Frequência
    - 3.10.3.1. Muitas vezes
    - 3.10.3.2. Pouco frequente
    - 3.10.3.3. Sempre
  - 3.10.4. Motivo
    - 3.10.4.1. Consciencialização da equipa
    - 3.10.4.2. Discussão do que pode ser melhorado
- 3.11. Elogio à equipa - elemento da equipa
  - 3.11.1. Frequência
    - 3.11.1.1. Elevada
    - 3.11.1.2. Pouco frequente
    - 3.11.1.3. Sempre que o cliente o fazia
  - 3.11.2. Motivo

- 3.11.2.1. Constatação de um bom trabalho
- 3.11.2.2. Incentivo a fazer melhor
- 3.11.2.3. Líder sente-se bem em elogiar
- 3.11.2.4. Melhoria da autoestima do trabalhador
- 3.11.2.5. Motivação do trabalhador
- 3.11.2.6. Necessidade dos trabalhadores
- 3.11.2.7. Retorno do bom desempenho
- 3.11.3. Tipo de elogio
  - 3.11.3.1. Incapacidade de elogiar
  - 3.11.3.2. Parabeniza
  - 3.11.3.3. Reconhecimento do cumprimento de tarefas
- 3.12. Gestão de conflitos
  - 3.12.1. Comportamento neutros e positivos
    - 3.12.1.1. Acalmar a equipa
    - 3.12.1.2. Isenção do líder
    - 3.12.1.3. Ouvir as duas partes
    - 3.12.1.4. Realização de reuniões preventivas
  - 3.12.2. Comportamentos negativos
    - 3.12.2.1. Alteração do líder
    - 3.12.2.2. Ausência de reação
    - 3.12.2.3. Desempenho da função pelo trabalhador
- 3.13. Gestão trabalho - vida pessoal
  - 3.13.1. Capacidade de gestão
    - 3.13.1.1. Separação trabalho vida pessoal
  - 3.13.2. Incapacidade de separação
    - 3.13.2.1. Reflexo da vida pessoal no trabalho
    - 3.13.2.2. Reflexo do trabalho na vida pessoal
- 3.14. Intervenção nas equipas em situação crítica
  - 3.14.1. Escolha do momento mais adequado para atuar
  - 3.14.2. Falar com a pessoa
  - 3.14.3. Iniciação de imediato dos procedimentos necessários
  - 3.14.4. Realização de reuniões
- 3.15. Metodologias de trabalho
  - 3.15.1. Flexibilidade nas metodologias de trabalho

- 3.15.2. Preferência em manter rotinas
- 3.15.3. Preferência em não manter rotinas
- 3.16. Métodos de recompensa
  - 3.16.1. Tipologias
    - 3.16.1.1. Defesa dos salários em função do desempenho
    - 3.16.1.2. Facilitar nos horários e faltas
    - 3.16.1.3. Financeira
    - 3.16.1.4. Incentivo verbal
  - 3.16.2. Vantagens
    - 3.16.2.1. Incentivo e maior motivação
    - 3.16.2.2. Maior confiança pela equipa
    - 3.16.2.3. Maior motivação para trabalhar
    - 3.16.2.4. Melhores resultados
    - 3.16.2.5. Reconhecimento de um bom trabalho
- 3.17. Plano de trabalho
  - 3.17.1. Definição e monitorização de objetivos
  - 3.17.2. Manutenção da motivação
  - 3.17.3. Metodologia
    - 3.17.3.1. Flexível
    - 3.17.3.2. Mental
    - 3.17.3.3. Não faz
- 3.18. Presença do líder
  - 3.18.1. Alta importância
  - 3.18.2. Líder sempre disponível para a equipa
  - 3.18.3. Vantagens da presença do líder
    - 3.18.3.1. Ajuda nas tarefas da equipa
    - 3.18.3.2. Defesa da equipa
    - 3.18.3.3. Incentivo à equipa
    - 3.18.3.4. Maior colaboração da equipa
    - 3.18.3.5. Maior estabilidade da equipa
    - 3.18.3.6. Melhores desempenhos e resultados
    - 3.18.3.7. Remover responsabilidade à equipa
    - 3.18.3.8. Segurança para a equipa
- 3.19. Promoção da inovação organizacional

- 3.20. Reconhecimento do trabalho da equipa
- 3.21. Relevância do ensino
  - 3.21.1. Alta importância
  - 3.21.2. Motivos
    - 3.21.2.1. Apoio no trabalho
    - 3.21.2.2. Criação de nova geração de trabalhadores
    - 3.21.2.3. Ensinar para poder exigir um bom trabalho
    - 3.21.2.4. Evolução do trabalhador
    - 3.21.2.5. Gosto em ensinar
    - 3.21.2.6. Missão de transmitir conhecimento
    - 3.21.2.7. Mostrar como se faz
    - 3.21.2.8. Para que o trabalho seja feito como o líder pretende
    - 3.21.2.9. Pouco tempo disponível para o fazer
    - 3.21.2.10. Preparação para situações críticas
    - 3.21.2.11. Realização do líder
  - 3.21.3. Vantagens
    - 3.21.3.1. Benefícios económicos
    - 3.21.3.2. Maior motivação dos trabalhadores
    - 3.21.3.3. Melhores resultados
    - 3.21.3.4. Trabalhadores mais felizes em contexto de trabalho
    - 3.21.3.5. Trabalhadores mais habilitados
- 3.22. Rotatividade de tarefas pela equipa
- 3.23. Sentido de necessidade de coesão da equipa
- 4. Emoções Próprias
  - 4.1. Compreender causas das emoções
    - 4.1.1. Identifica causas das emoções
    - 4.1.2. Incapacidade de identificar causas
    - 4.1.3. Nem sempre consegue identificar causas das emoções
  - 4.2. Gerir emoções
    - 4.2.1. Capacidade de gestão de emoções
      - 4.2.1.1. Não afeta relação com outros
      - 4.2.1.2. Não afeta rentabilidade
      - 4.2.1.3. Não demonstra
      - 4.2.1.4. Necessidade de afastamento das emoções dos outros

#### 4.2.2. Gestão do Stress

##### 4.2.2.1. Consequências do stress

- 4.2.2.1.1. Descarregar de adrenalina
- 4.2.2.1.2. Descarregar nos outros
- 4.2.2.1.3. Maior cansaço
- 4.2.2.1.4. Maior sensibilidade
- 4.2.2.1.5. Mais afetada
- 4.2.2.1.6. Menor produtividade
- 4.2.2.1.7. Menos paciência
- 4.2.2.1.8. Sentimento de frustração

##### 4.2.2.2. Formas de lidar com o stress

- 4.2.2.2.1. Assumir responsabilidades
- 4.2.2.2.2. Capacidade de manter a calma
- 4.2.2.2.3. Incapacidade de manter a calma
- 4.2.2.2.4. Não gritar
- 4.2.2.2.5. Substituição dos trabalhadores

#### 4.2.3. Incapacidade de gestão de emoções

- 4.2.3.1. Emoções influenciam forma de lidar com as pessoas
- 4.2.3.2. Nem sempre consegue gerir as suas emoções
- 4.2.3.3. Sentir-se com a incapacidade de resolver situações

#### 4.2.4. Perante a crítica de um superior

##### 4.2.4.1. Sentimentos negativos

- 4.2.4.1.1. Autorrecriinação
- 4.2.4.1.2. Ficar sem reação
- 4.2.4.1.3. Frustração
- 4.2.4.1.4. Humilhação
- 4.2.4.1.5. Incapacidade de esquecer
- 4.2.4.1.6. Injustiça
- 4.2.4.1.7. Não gostar de ser chamado a atenção
- 4.2.4.1.8. Ódio por errar
- 4.2.4.1.9. Revolta
- 4.2.4.1.10. Sentir-se mal
- 4.2.4.1.11. Tristeza

##### 4.2.4.2. Sentimentos neutros e positivos

- 4.2.4.2.1. Estado de espírito inalterado
- 4.2.4.2.2. Não chorar
- 4.2.4.2.3. Ouvir e explicar o decorrido

#### 4.2.5. Perante a crítica de um trabalhador

- 4.2.5.1. Sentimentos negativos
  - 4.2.5.1.1. Frustração
  - 4.2.5.1.2. Injustiça
  - 4.2.5.1.3. Sentimento de falha
  - 4.2.5.1.4. Sentir-se incomodada
  - 4.2.5.1.5. Sentir-se mal
- 4.2.5.2. Sentimentos neutros e positivos
  - 4.2.5.2.1. Aceitar bem as críticas
  - 4.2.5.2.2. Avaliar pertinência
  - 4.2.5.2.3. Indiferença perante a crítica
  - 4.2.5.2.4. Não demonstrar sentimentos e emoções
  - 4.2.5.2.5. Pedido de desculpa

#### 4.3. Perante emoções dos trabalhadores

- 4.3.1. Capacidade de gerir as emoções dos outros
  - 4.3.1.1. Adaptar comportamento a ter com os diferentes trabalhadores
  - 4.3.1.2. Algum medo por parte dos colaboradores
  - 4.3.1.3. Atenção às emoções dos trabalhadores
  - 4.3.1.4. Devido à personalidade
  - 4.3.1.5. Disponibilidade para ouvir
  - 4.3.1.6. Importante para antecipar problemas e conflitos
  - 4.3.1.7. Importante para manter o equilíbrio da equipa
  - 4.3.1.8. Necessidade de conhecer bem o trabalhador
  - 4.3.1.9. Necessidade de impor autoridade
  - 4.3.1.10. Nem sempre consegue lidar com as emoções dos outros
  - 4.3.1.11. Perceber o que sentem
  - 4.3.1.12. Tentar acalmar
  - 4.3.1.13. Tentar ajudar
- 4.3.2. Compreensão das emoções de trabalhadores
  - 4.3.2.1. Baixa autoestima
  - 4.3.2.2. Impacto do estado de um trabalhador na equipa

4.3.2.3. Influência das emoções no desempenho do trabalhador

4.3.2.4. Não conseguem trabalhar sob stress

4.3.2.5. Não gostam do que fazem

4.3.2.6. Problemas pessoais do trabalhador afetam desempenho

#### 4.4. Diante o insucesso dos trabalhadores

4.4.1. Desistência do trabalhador

4.4.2. Ficar chateada

4.4.3. Frustração

4.4.4. Tristeza

#### 4.5. Diante o sucesso dos trabalhadores

4.5.1. Felicidade

4.5.2. Orgulho no trabalhador

4.5.3. Orgulho próprio do líder

4.5.4. Satisfação

4.5.5. Sentir-se bem

## Apêndice 4 – Descrição do Sistema Geral de Categorias

CONTEÚDOS			
Código	Designação	Fontes / Referência	Exemplos de dados
1. Características auto descritas pelos líderes			
Codifica os enunciados /fragmentos de textos nos quais os líderes efetuam uma descrição de si enquanto líderes			
1.1	Auto caracterização do líder		
1.1.1.	Características para com os outros		
1.1.1.1.	Capacidade de dar liberdade à equipa	1/1	“eu acho que sou uma pessoa calma, ahh que não, tento não stressar e não stressar as minhas equipas, com as coisas e andar assim em cima delas e ‘tem que fazer isto’ ou ‘tem que fazer aquilo’, tento que elas tenham a sua liberdade e que façam as coisas conforme acham que devem fazer e dentro do que é razoável.” (E7)
1.1.1.2.	Capacidade de mostrar como fazer	1/2	“é assim, humm - - - e por vezes eu também mostro às minhas colaboradoras como quero que seja feito ... ou como quero que; não digo só, não falo só, eu mostro-lhes, ponho em prática aquilo que realmente quero. “ (E1)
1.1.1.4.	Capacidade de ouvir	1/1	“porque tenho conhecimento de,de tudo na minha unidade, sei executar todas as tarefas, sou uma pessoa muito calma, sei ouvir as pessoas ...” (E1)
1.1.1.5.	Capacidade de saber lidar com a equipa	1/1	“Por realmente lidar, lidar com, com as pessoas, me dar bem com as pessoas, saber que elas também se sentem bem a lidar comigo...” (E8)
1.1.1.6.	Capacidade de ser parte integrante da equipa	2/2	“humm não consigo ter aquela separação das funcionárias eu sou a doutora e elas são as colaboradoras não, é ajudar. “ (E3)
1.1.1.7	Capacidade para orientar	1/1	“não sei ser chefe, sei ser líder que é, consigo orientar...” (E3)
1.1.2.	Características pessoais		
1.1.2.1.	Amizade	1/1	“sou amiga ...” (E4)
1.1.2.2	Ausencia de imparcialidade	1/1	“às vezes imparcial ... às vezes não agir tanto com o coração ... tentar ser racional...” (E2)

1.1.2.3	Boa liderança	2/2	“eu considero-me uma boa líder!” (E5)
1.1.2.4	Capacidade de trabalhar sob stress	2/2	“eu trabalho muito bem sobre stress” (E5)
1.1.2.5.	Compreensão	1/1	“deve ser compreensivo...” (E7)
1.1.2.6.	Equilíbrio	1/1	“enquanto líder, eu penso que sou uma pessoa ahh muito serena, muito equilibrada ...” (E5)
1.1.2.7.	Flexibilidade	1/1	“eu caracterizo-me como uma pessoa flexível ...” (E4)
1.1.2.8.	Gosto pelo trabalho	1/1	“bom para além do gosto pelo trabalho em si, não é? Pela culinária não é? que sempre tive, desde pequeno não é?” (E8)
1.1.2.9.	Justiça	2/3	“mas justa eu tento ser o máximo possível.” (E2)
1.1.2.10.	Motivação	1/1	“acho que consigo motivar as pessoas” (E4)
1.1.2.11.	Nem sempre um bom mandador	1/1	“bom mandador nem sempre, nem sempre” (E2)
1.1.2.12.	Respeito	2/2	“sabem que os as respeito e elas me respeitam a mim” (E8)
1.1.2.13.	Responsabilidade	1/1	“sou responsável” (E4)
1.1.2.14.	Segurança	1/1	“acho que tenho essa característica, de transmitir humm segurança às pessoas” (E4)
1.1.2.15.	Sensatez	1/1	“tenho-me como uma pessoa sensata” (E5)
1.1.2.16.	Ser mole	1/1	“às vezes sou assim um bocado mole” (E3)
1.1.2.17.	Serenidade	2/2	“eu penso que sou uma pessoa ahh muito serena” (E5)
1.2.	Auto perceção das fragilidades dos líderes		
1.2.1.	Características para com os outros		
1.2.1.1	Confiar demasiado nos trabalhadores	1/1	“confio de mais nas pessoas. acho que se pode resumir a isso. confio, sou de mais. e depois tenho que tirar em alguns casos porque confio e depois começo a ver ‘epah tenho que tirar um bocadinho’, dou a corda, mas depois tenho que começar a encolher um bocadinho porque há pessoas que não sabem aproveitar a liberdade que têm não é? Pronto, ahh sou um bocadinho otimista de mais e confiante de mais e, e - - e pronto. e com certas pessoas não se pode ser assim” (E4)
1.2.1.2.	Incapacidade de impor autoridade	2/2	“faltam-me não sei quantas pessoas para trabalhar e eu tenho que dizer amanhã a aquela senhora que está de folga que ela tem de vir trabalhar, ela vai-me dizer que

			não. e eu percebo perfeitamente porque ela já tem 1500 coisas resolvidas e aí eu não sou uma boa líder porque eu facilmente me ponho no lugar delas e, e não consigo ter autoridade necessária para, não para obriga-las, mas para elas perceberem que têm que ir, é ainda na resolução de alguns problemas com as colaboradoras.” (E3)
1.2.1.3	Reduzida capacidade de liderança	1/2	“ e, e a liderança também” (E2)
1.2.2.	Características pessoais		
1.2.2.1.	Benevolência	1/2	“mas caracterizando-me nesta altura, sou assim, sou benevolente, sou complacente, tento sempre, entender o lado humano, porque acho que é no lado humano que nós vamos buscar depois outras coisas” (E4)
1.2.2.2.	Deixar-se levar pelas emoções provocadas pelos trabalhadores	2/3	“se calhar às vezes deixar-me, guiar um bocadinho pelo coração e não pela razão” (E5)
1.2.2.3.	Descuido com a linguagem	1/1	“sou mal criado, podia falar melhor, sem dizer tantos palavrões” (E8)
1.2.2.4.	Elevada transparência	1/1	“hum - - mas não é assim tão bom e é uma das tarefas que eu tenho de, para mim, de não ser tão transparente” (E3)
1.2.2.5.	Imparcialidade	1/2	“imparcialidade nem sempre” (E2)
1.2.2.6.	Insegurança	2/2	“eu tenho alguns receios, muitos receios mesmo.” (E3)
1.2.2.7.	Períodos de quebra emocional	1/1	“quando a minha chefia não me dá valor, vou a baixo” (E4)
1.2.2.8.	Reduzida assertividade	1/1	“mas tentar --- não sei, ser mais assertiva em algumas coisas e dizer” (E7)
1.2.2.9.	Reduzida capacidade de antevisão e resolução de problemas	3/3	“eu gostava de melhorar no sentido de ser mais decidida em certas situações que se deparam alguma coisa ao longo do dia. decidida no sentido de resolver, resolver problemas” (E1)
1.2.2.10.	Reduzida firmeza nas decisões	2/2	“gostava de ser firme a tomar decisões” (E1)
1.2.2.11.	Reduzida paciência	1/1	“é, é uma características que, que pronto um defeito chamemos assim. É muitas vezes a impaciência que eu tenho...” (E8)
1.2.2.12.	Reduzida ponderação	1/2	“sim, se calhar menos, menos, menos intempes-, como é que eu hei-de dizer? menos, uma pessoa que até - - aih meu deus falta-me a palavra, uma pessoa que é, que é assim eu reajo muito no calor da emoção, eu gostava de ser mais ponderada.” (E6)
1.2.2.13.	Reduzidos conhecimentos informáticos	1/1	“em termos de, de, de pronto... você sabe que eu a nível informático tenho muita dificuldade” (E8)

1.2.2.14.	Sensibilidade	1/1	“ah... sou muito sensível” (E4)
1.2.2.15.	Ser pouco directo	1/1	“e eu acho que devia ser mais directa, directa nesse sentido de agir logo quando certas e determinadas conversas se, se falam pronto, na hora.” (E1)
1.3.	Auto percepção das melhores características dos líderes		
1.3.1.	Características para com os outros		
1.3.1.1.	Boa relação com os trabalhadores	3/3	“que eu ponho os meus colaboradores à vontade pronto, para que falem o que necessitarem e que venham ter comigo se precisarem de mim” (E1)
1.3.1.2.	Capacidade de motivar equipa	1/1	“que eu ponho os meus colaboradores à vontade pronto, para que falem o que necessitarem e que venham ter comigo se precisarem de mim” (E4)
1.3.1.3.	Capacidade de orientar equipa	1/1	“as minhas melhores características enquanto líder, sou uma pessoa otimista por natureza, tenho objetivos definidos do que são as minhas funções, levo a equipa para onde quero, mais ou menos, de uma maneira geral, levo” (E6)
1.3.1.4.	Capacidade para ouvir	1/1	“lá está, eu acho que é mesmo a capacidade de ouvir” (E7)
1.3.1.5.	Disponibilidade para os trabalhadores	5/5	“sou uma pessoa presente que eles sabem que podem contar comigo, sempre!” (E8)
1.3.1.6.	Entreajuda entre líder e equipa	1/1	“ajudo bastante, a executar várias vezes as tarefas” (E5)
1.3.1.7.	Facilidade em chegar à equipa	1/1	“enquanto líder, é, lá está, é as pessoas, é a facilidade que as pessoas tem para chegar a mim” (E3)
1.3.1.8.	Valores morais no trabalho	1/1	“ são os valores morais” (e4)
1.3.2.	Características pessoais		
1.3.2.1.	Calma	1/1	“sou muito calma, não ponho as pessoas a trabalhar sobre stress” (E5)
1.3.2.2.	Compreensão	1/1	“é a compreensão” (E3)
1.3.2.3.	Flexibilidade	1/1	“e flexível” (E4)
1.3.2.4.	Humanidade	2/2	“humana” (E2)
1.3.2.5.	Justiça	2/2	“ahhh tento ser muito justa” (E5)
1.3.2.6.	Otimismo	1/1	“sou uma pessoa otimista por natureza” (E6)

1.3.2.7.	Ponderação	1/1	“sou muito ponderada” (E5)
1.3.2.8.	Tolerância	1/1	“eu tive uma educação também assim, ahhh - - apreender a ser tolerante” (E4)
1.3.2.9.	Trabalhador	1/1	“sou trabalhadora” (E2)
1.4.	Características do líder ideal		
1.4.1.	Características para com os outros		
1.4.1.1.	Apoio à equipa	1/1	“chamá-los a atenção quando é necessário e pronto, e saber que, que eles estão com alguém que nunca os vai deixar cair” (E5)
1.4.1.2.	Autoridade	1/1	“eu acho que um bom líder não tem que ser, autoritário quanto baste, humm porque autoridade poderemos ver por vários caminhos, não é?” (E3)
1.4.1.3.	Capacidade de comunicação a equipa	1/1	“ei lá, como pessoa, como pessoa... é como digo não é? ele tem que, tem que saber lidar com as pessoas, tem que saber conversar com elas” (E8)
1.4.1.4.	Capacidade de conduzir a equipa	4/4	“ser coerente nas decisões que toma e não dizer agora uma coisa e a seguir diz outra consoante a pessoa que lhe aparece à frente. tem que ser um pessoa com ideias, firmes! que trace um objetivo e que queria levar a sua equipa ali e é isso o caminho que tem a seguir.” (E6)
1.4.1.5.	Capacidade de considerar a equipa	2/2	“que considera as equipas, que lhes dá também uma responsabilidade e que as considera como pessoas e como bons trabalhadores.” (E4)
1.4.1.6.	Capacidade de corrigir	1/1	“chamá-los a atenção quando é necessário” (E5)
1.4.1.7.	Capacidade de dar o exemplo	1/1	“e ser um exemplo porque se, se... se a pessoa não, não souber dar um exemplo ou mandar e não saber o que está a dizer, nunca vai ter o apoio de quem está a liderar.” (E7)
1.4.1.8.	Capacidade de ensinar	2/2	“mantê-los motivados é importante, ensinar-lhes” (E5)
1.4.1.9.	Capacidade de lidar com a equipa	1/1	“ele tem que, tem que saber lidar com as pessoas, tem que saber conversar com elas, tem que conhecer --- tem que se preocupar em conhecer as pessoas, saber não é?” (E8)
1.4.1.10.	Capacidade de motivar	4/4	“acima de tudo, tentar manter a equipa motivada” (E6)
1.4.1.11.	Capacidade de perceber as pessoas	1/1	“um líder de equipas, pronto... uma pessoa que, que eventualmente até pode não perceber muito da arte --- mas percebe de pessoas.” (E8)
1.4.1.12.	Capacidade de reconhecimento dos	1/1	“que dá valor às pessoas com quem está a trabalhar. acho

	trabalhadores		que é isso ser um líder” (E4)
1.4.1.13.	Conhecimento da equipa	1/1	“ele tem que, tem que saber lidar com as pessoas, tem que saber conversar com elas, tem que conhecer --- tem que se preocupar em conhecer as pessoas, saber não é?” (E8)
1.4.1.14.	Origem de equilibrio na equipa	1/1	“alguém capaz de manter o equilíbrio na equipa” (E5)
1.4.2.	Características pessoais		
1.4.2.1	Assertividade	3/3	“e que é assertiva” (E4)
1.4.2.2.	Bom conhecimento da unidade	3/4	“o conhecimento, do que, do que manda, pedir ao colaborador para fazer, é o conhecimento da unidade” (E3)
1.4.2.3.	Bom mandador	1/1	“e um líder, um líder é, é... diziam os antigos “mais vale um bom mandador do que um bom trabalhador” (E8)
1.4.2.4.	Coerencia	1/1	“ser coerente nas decisões que toma e não dizer agora uma coisa e a seguir diz outra consoante a pessoa que lhe aparece à frente” (E6)
1.4.2.5.	Determinação	1/1	“hummm as características, tem que ser determinado!” (E4)
1.4.2.6.	Humanidade	1/1	“humano” (E2)
1.4.2.7.	Imparcialidade	3/3	“características do líder, ser imparcial.” (E5)
1.4.2.8.	Justiça	1/1	“justo, tem que ser justo.” (E2)
1.4.2.9.	Neutro	1/1	“e manter-se neutro” (E5)
1.4.2.10.	Perspicacia	1/1	“ahh -- deve ser perspicaz, -- ahh ----- penso que é isto” (E7)
1.4.2.11.	Pro atividade	1/1	“e tem, uma pessoa proativa, tem que ser uma pessoa proativa, estar sempre um bocadinho mais à frente” (E5)
1.4.2.12.	Respeito	1/1	“as pessoas acabam por, por... pronto por se dar bem, respeitar e saber pronto, saber estar e,e, e, e --- e viver pronto, ser respeitado também” (E8)
1.4.2.13.	Simpatia	1/1	“simpático” (E2)
1.4.2.14.	Tolerancia	1/2	“que é para: e tolerante também” (E4)
1.5.	Como gostava de ser enquanto líder		
1.5.1.	Características para com os outros		

1.5.1.1.	Autoridade perante as equipas	1/1	“o sentido, nesse sentido também de, fazer com que elas percebam que (risos) que elas percebam que eu sou a responsável, e que elas vejam que eu sou a líder delas, que elas pronto, que tenham de fazer aquilo que eu realmente quero que elas façam.” (E1)
1.5.1.2.	Capacidade de distanciamento dos problemas da equipa	1/1	“enquanto líder - ah sim, tenho, ter mecanismos para me distanciar um bocadinho dos problemas delas, porque depois venho para casa a pensar nisso, e muitas vezes, se falo de uma, se ela está a fazer uma coisa uma das colaboradoras, e eu repreendo depois venho para casa muitas vezes pensar se fiz da forma mais certas, às vezes temos que falar um bocadinho mais bruto humm - que é o que elas ‘dar nas orelhas’ e depois venho para casa dizer ‘será que ela fez assim porque realmente não sabe fazer de outra maneira? ou não tem capacidades para mais?’, é ter essa capacidade de me desligar um bocadinho disso” (E3)
1.5.1.3.	Parte integrante da equipa	1/1	“ser, não é, colega não é o termo - - é ser parte integrante da equipa.” (E3)
1.5.1.4.	Pilar da equipa	1/1	“ser a cabeça da equipa porque temos que ser mas é ser uma delas” (E3)
1.5.1.5.	Relação transparente com a equipa	1/1	“elas perceberem que, que não nos podem esconder as coisas” (E3)
1.5.1.6.	Respeito perante as equipas	1/1	“sim, sim, é isso mesmo. a liderança... de eu conseguir com que elas me respeitem mais” (E1)
1.5.2.	Características pessoais		
1.5.2.1.	Companheirismo	1/1	“como é que eu gostava de me caracterizar, humm, é, ser companheira.” (E3)
1.5.2.2.	Competências de gestão	1/1	“gostava se calhar de apreender um bocadinho mais a nível de - - - de gestão ou evoluir um bocadinho nesse sentido” (E5)
1.5.2.3.	Gosto de si como é	2/2	“eu gosto de ser como sou.” (E5)
1.5.2.4.	Pro-atividade	1/1	“sim gostava, gostava de melhorar mesmo, quando tivesse essa situação perante mim, gostava de ser mais, em certas respostas, emails a mandar, aí eu fico mais pela calada, às vezes” (E1)

## 2. Características comportamentais apresentadas pelos líderes

Codifica os enunciados /fragmentos de textos nos quais se descreve os líderes de acordo com os seus comportamentos

2.1.	Abordagem para com o trabalho		
2.1.1.	Influenciada pela insegurança do líder	1/1	“eu acho que posso considerar insegurança.” (E1)
2.1.2.	Otimista	8/9	“e quase sempre otimista mas já passei pela fase de pessimista. ” (E4)

2.1.3.	Período de pessimismo no passado	1/1	“e quase sempre otimista mas já passei pela fase de pessimista.” (E3)
2.1.4.	Periodo de pessimismo atual	2/2	“até há dois anos atrás era muito otimista, muito! neste momento; ahhh é assim, sou mais pessimista, não deixo transparecer para a equipa mas, sou, sou! sou mais pessimista!” (E5)
2.2.	Assertividade	2/4	“não sou aquela pessoa de ficar ali a moer, o dia todo de trombas, roncar, passou completamente. agora nunca deixo é de dizer nada, aquilo que me vai na alma.” (E6)
2.3.	Autoridade	1/2	“lá está, temos muitas das vezes de usar da autoridade” (E6)
2.4.	Capacidade de considerar elementos da equipa		
2.4.1.	Adequação das tarefas em função das características da equipa	3/7	“imagine que uma tem mais capacidade para fazer certas coisas e outras menos, eu tento jogar a equipa” (E2)
2.4.2.	Ajustar discurso à pessoa	2/2	“sim porque eu não posso lidar com a equipa a conforme a equipa b são, são pessoas diferentes. se são pessoas iguais, nós acabamos também por, por adquirir humm um tipo de tabelas, ok, esta é a tabela 1, esta é tabela 2, pronto há pessoas que se encaixam ali e depois nós vamos também, ahhh vamos funcionando em função disso. “ (E4)
2.4.3.	Preocupação com o trabalhador	3/7	“aconteceu com o *, hum, passava-se alguma coisa e eu tentava falar com ele e ele não se passava nada e eu ‘desculpa lá mas passa; ‘diz-me lá o que se anda a passar porque pode ser connosco, connosco aqui na cozinha ... ou não’ e ele depois acabou por contar e realmente pronto, depois ficou melhor.” (E1)
2.4.4.	Reconhecimento de que não fez tudo pelo trabalhador	1/1	“não, acho que, acho que ainda não fiz o, ainda não fiz tudo” (E8)
2.4.5.	Valorização da importância das características do trabalho pelo líder	2/3	“mas para isso temos de conhecer a pessoa, até onde elas podem ir” (E4)
2.4.6.	Valorização da relação humana com o trabalhador	1/3	“se quero ter números, acho que, temos que valorizar as pessoas primeiro. porque, não podemos pôr uma pessoa que só tem um nível 1, pô-las a fazer coisas do nível 4!” (E4)
2.5.	Capacidade de dar segundas oportunidades	1/1	“a senhora vai ter que realmente pronto -- não vou, não vou... o cavalo deu um coice, não lhe vou cortar uma pata...” (E8)
2.6.	Capacidade de inspiração		
2.6.1.	Nunca aconteceu	3/3	“não, nenhuma delas fez isso. nenhuma delas” (E2)
2.6.2.	Reconhecimento da abordagem	1/1	“ssim, eu tenho por exemplo, eu tenho uma das senhoras do bar que está sempre a dizer que, que eu sou, que sou o

	positiva para com a vida		máximo, lá está uma das, a que está ali agora de manhã, porque depois de tudo o que eu passei, não sei quê, continuo sempre a ter uma visão positiva da vida, e de uma maneira geral consigo brincar com as situações” (E6)
2.6.3.	Reconhecimento da garra do líder	1/1	“porque era sempre + muito, tinha muito garra, tinha muito, tinha muita ahhh como é que eu hei-de dizer? estava mesmo muito motivada, adorava trabalhar no itau, gostava daquilo que fazia, adorava aquilo que fazia e isso transparecia para as outras pessoas” (E5)
2.6.4.	Reconhecimento do trabalho desempenhado pelo líder	4/4	“sim, tenho varias colaboradoras nas escolas que ‘aih tu conseguiste sim senhora’ e eu dizia ‘ aih não é pelos meus lindos olhos é pelo meu trabalho e não sei quê’ e elas ‘entao está bem’. houve algumas colaboradoras que me deram os parabéns até.” (E1)
2.7.	Capacidade de superação		
2.7.1.	Da equipa	1/1	“e ajuda-las a ultrapassar o que elas consideram que são as dificuldades delas, que às vezes nem são, são coisas das cabeças delas, aquela coisa que não conseguem e até conseguem e fazem muito bem.” (E7)
2.7.2.	Própria	1/3	“hum, passei muito porque nós somos seres humanos e sofremos muito com as coisas, mas foi muito bom porque cresci muito pessoal e profissionalmente.” (E3)
2.8.	Competência	2/6	“porque eu faço, eu tento dar sempre o meu melhor” (E3)
2.9.	Defesa da equipa	½	“lá está, vai sempre um bocadinho de encontro, é porque, lá está, porque faço mesmo parte da equipa deles, eles sabem que podem contar comigo sempre. não só para quando o serviço corre bem porque quando o serviço corre mal também sou eu que dou a cara, dou a cara nos dois sentidos.” (E3)
2.10.	Empatia	1/1	“de uma maneira geral para mim é muito fácil, porque eu consigo pôr-me no lugar delas” (E3)
2.11.	Espírito crítico		
2.11.1.	Equilibrado e elevado		
2.11.1.1.	Capacidade de criação de soluções	1/1	“ah, acho que é bom, hum... tenho, tenho muito, tenho muito espírito critico, e quando vejo que algo não está bem, tento encontrar as soluções para... para, para esse problema” (E3)
2.11.1.2.	Elevada atenção aos desvios	5/8	“eu tenho um sentido bastante, apurado. posso não dizer na altura, escolho a melhor altura para dizer, ou seja, chego a uma unidade vejo certas coisas que não estão bem, não reajo logo.” (E4)

2.11.1.3.	Variação mediante as situações	1/1	“às vezes, lá está, é a mesma situação de, de há um bocado.” (E6)
2.11.1.4.	Variação mediante volume de trabalho	1/1	“lá está, acho que é um bocadinho como estás a dizer, de, quando estamos atarefados de trabalho e com muita coisa, eu acho que isso me passa um bocadinho ao lado, não consigo... a prioridade é, é, é acabar aquilo que tenho para fazer “ (E7)
2.11.2.	Reduzido		
2.11.2.1.	Competência a melhorar	1/1	“sim devia, sim devia melhorar.” (E2)
2.11.2.3.	Reduzido com antiguidade na unidade	1/1	“aí, pronto, aí eu acho que nós enquanto líderes não devemos passar muito, muito tempo nos mesmos sítios ... porque chegamos a um certo ponto, no início nós somos muito críticos, isto está mal, aquilo está mal, só que depois, ao fim de muito tempo, nós achamos que já tudo está bem” (E3)
2.11.2.4.	Reduzido devido à desmotivação	1/1	“neste momento como estou muito desmotivada (sorrisos), que é o caso, porque estagnei, e isso para mim foi matar-me! ... alterou-se, pode-se dizer que sim!” (E5)
2.12.	Gosto em ajudar	1/2	“gosto muito de ser ajudada mas gosto mais de ajudar os outros” (E3)
2.13.	Humanidade	2/2	“antes de seres bom profissional seres boa pessoa” (E3)
2.14.	Impacto da experiência profissional		
2.14.1.	Dúvidas iniciais da competência do líder	1/1	“eu não posso dizer, inveja, não estou a dizer nesse sentido, estou a dizer no sentido só ‘ela era empregada de refeitório, o que é que ela vai para ali fazer? achas que ela vai conseguir fazer isto ou aquilo” (E1)
2.14.2.	Maior necessidade de transmissão de conhecimentos	1/1	“já estou numa fase da vida que já estou, já quero é transmitir conhecimentos, porque já estive na fase que os quis ter, quanto mais melhor. humm e até aos 40, 45 fui sempre querendo, quando já sabia uma coisa já queria saber outra. “ (E4)
2.14.3.	Maior serenidade para as equipas	1/1	“nesta fase acho que já tenho é que transmitir, que é importante também esta fase da vida, ter pessoas na empresa assim porque conseguem transmitir calma às equipas, tranquilidade e saber.” (E4)
2.14.4.	Melhor capacidade para gerir situações críticas	2/2	“logo de início fico só a ver e pronto observo. depois vou analisando e converso. pronto, e já tenho estrutura emocional o que me permite saber e aconselhar, saber como é que hei-de lidar com elas.” (E4)
2.14.5.	Melhor domínio das equipas	1/1	“no início é muito difícil, mas acho que com toda a gente, quando vai, e depois, agora pronto, já começam então as rugas (sorrisos) estou a brincar, mas no início, humm, ainda para mais somos novinhas e ainda é pior.”

			(E3)
2.14.6.	Menor gosto de mudança	1/1	“aos 40 não me perturbada ‘ o quê, é para mudar? Vamos lá’. mas agora como já tenho conhecimento, já sei que, já sei fazer comparações, e sei que, já mudei, portanto já tenho essa experiência, que não foi, positiva, acho que é o que me custa mais.” (E4)
2.15.	Imparcialidade	2/2	“tento, não, tento não alimentar muito porque uma disse porque outra fez, tento manter-me logo e metê-las logo no sitio!” (E6)
2.16.	Incapacidade de ponderação	1/1	“mas, eu, eu gosto de, de, de, de ser assim embora, se fosse menos, menos, um bocadinho mais ponderada, não fazia mal nenhum” (E6)
2.17.	Incapacidade de manter a imparcialidade	1/1	“é, é mais ou menos por aí, por pronto, a E sabe que nas equipas há pessoas que nós nos damos melhor ... e outras pior ... e - por muita justa que eu queira ser em certas ocasiões, o coração às vezes fala mais alto e se calhar eu estou a ser injusta para a pessoa que não agiu bem ou agiu bem e eu estou a pensar que ela agiu mal, pronto” (E2)
2.18.	Justiça	3/3	“é assim, uma líder de uma equipa tem que ser neutra, nem posso tomar partido nem de um membro, nem de um lado nem de outro.” (E5)
2.19.	Ponderação	1/1	“mas é, mas é... primeiro para fazer isso tenho que fazer a análise de, de... dessa mesma própria não é?” (E8)
2.20.	Profissionalismo	2/2	“tento sempre perceber, às vezes isso acontece, o que resultado até está bom mas nós este mês não fizemos assim nada de espectacular” (E3)
2.21.	Reconhecimento do trabalho do líder pelos seus superiores		
2.21.1.	Falta de reconhecimento ao longo da vida profissional	2/4	“há um trabalho para trás que, com a mudança como a ficar tipo, inglorio, ‘ah andei a trabalhar, andei a formar, andei a fazer e agora tenho que, começar tudo de novo’, pronto - - - é isso que me afeta” (E4)
2.21.2.	Falta de reconhecimento generalizado	1/2	“enquanto nós não temos humm, eu acho que toda a gente precisa de ser reconhecido.” (E4)
2.21.3.	Falta de reconhecimento na antevisão de problemas	1/2	“mas, para, para quem me supervisiona muitas vezes não é bom. é bom porque não tem problemas mas não há problemas naquela unidade, aquela unidade não dá trabalho... e somos um bocadinho esquecidos.” (E4)
2.22.	Relação com a equipa – trabalhador		
2.22.1.	Boa comunicação com a equipa	2/5	“assim, muito à vontade e tento sempre pô-las, a elas muito à vontade em relação” (E1)
2.22.2.	Boa relação com a equipa	7/9	“uma boa relação” (E5)

2.22.3.	Confiança no líder	3/3	“eu sei que elas não fazem isso sem me dizer, sei porque há aquela confiança, mesmo a dizer-lhes que podem fazer elas não fazem porque acham que me devem dizer, porque pronto, encontram em mim a pessoa que podem confiar” (E4)
2.22.4.	Cooperação e apoio mútuo	2/4	“não tenho, alias elas é que me dão às vezes energia e força para continuar... porque eu começo a ver o, o resultado, o resultado do que eu faço nelas ... depois há uma; é mútuo. elas dão-me a mim porque eu já lhes dei a elas, já transmiti a elas.” (E4)
2.22.5.	Equipa sabe o que esperar do líder	8/9	“a minha equipa sabe o que pode esperar de mim, sim!” (E1)
2.22.6.	Equipa sabe que pode contar com o líder	2/2	“elas sabem bem o que podem contar” (E2)
2.22.7.	Gosto em trabalhar com o líder	5/9	“atualmente eu tenho ideia que a minha equipa que está, gosta de trabalhar comigo.” (E1)
2.22.8.	Interferência da personalidade do líder na relação com o trabalhador	1/1	“às vezes há personalidades que não,que não vão tanto de encontro com aquilo que nós somos. acho que é mesmo só isso!” (E5)
2.22.9.	Líder como parte integrante da equipa	2/3	“porque por exemplo temos uma ementa, que acontece, mais trabalhosa ou porque o fornecedor se atrasou, elas sabem que eu largo o meu trabalho, ou o que tiver de fazer e que venho para a beira delas dar o corpo ao manifesto.” (E6)
2.22.10.	Medo por parte dos trabalhadores	1/2	“eu acho que de uma maneira geral que elas me tem algum respeito, ainda que seja, em alguns dos casos, por medo, tenho a consciência disso” (E6)
2.22.11.	Relação ideal	1/1	“portanto acho que melhor é impossível.” (E4)
2.22.12.	Respeito	2/2	“características, sou respeitada e respeito, não é?” (E2)
2.22.13.	Transparência	3/3	“nem precisava de lhes dizer porque digo a toda a gente, eu sou transparente quer seja no trabalho quer seja fora dele.” (E2)
2.23.	Resistência à mudança	1/1	“a empresa, claro que... ser ou não ser, é, vai ser diferente, não conheço, causa-me algum constrangimento, claro que causa, mas como causam outras coisas quaisquer, já passei por situações.” (E8)
2.24.	Sensibilidade	1/1	“pronto, sou muito sensível” (E4)
2.25.	Valorização do suporte dos elementos das equipas	1/3	“tive a sorte de ter a melhor cozinheira comigo” (E3)

### 3 Características de funcionamento apresentadas pelos líderes

Codifica os enunciados /fragmentos de textos nos quais se descreve os líderes de acordo com as suas metodologias de funcionamento

3.1.	Antecipação de reclamação	2/3	“depois esta situação acabou por não ter nada porque eu entretanto tive o cuidado de me antecipar à situação do cliente reclamar” (E6)
3.2.	Atitude perante o erro		
3.2.1.	Assumir responsabilidades	2/2	“e eu disse-lhe ‘pois eu sei que a culpa foi minha!’” (E1)
3.2.2.	Avaliação do que não correu bem	1/1	“hummm, eu fico a pensar naquilo a tentar perceber porquê que aquilo aconteceu, ia tentar perceber isso” (E3)
3.2.3.	Correção da situação	4/6	“dei razão à senhora, prontifiquei-me a, a resolver o problema” (E6)
3.2.4.	Não repetição do erro	4/4	“nunca mais voltou a acontecer.” (E1)
3.3.	Capacidade de definição de objetivos		
3.3.1.	Definição de prioridades e metas	1/2	“eu quando fui para lá sabia muito bem, ao fim do dia sabia muito bem o que tinha de fazer e aí, e aí pus metas” (E3)
3.3.2.	Não pensa nisso	1/1	“não, penso + isso” (E1))
3.4.	Capacidade de influência do líder		
3.4.1.	Ausência de influência	1/1	“não poderei dizer que sim. eu acho que elas têm conhecimento daquilo que têm que fazer, conhecem os objetivos traçado para o, para o, para esse desempenho” (E8)
3.4.2.	Capacidade de influenciar o desempenho da equipa	3/3	“ahh é assim, quando, quando há alguém as contacta para ir para ali ou para acolá, elas não dizem que sim sem primeiro me dizer” (E4)
3.4.3.	Capacidade de promoção de melhorias constantes na equipa	1/1	“para todos os sítios onde fui, vejo sempre melhorias constantes.” (E3)
3.4.4.	Capacidade de tornar trabalhadores melhores profissionais	2/2	“eu notei, notei que elas são, são muito melhores profissionais a partir do momento que fui par lá.” (E3)
3.4.5.	Influência só em alguns trabalhadores	2/2	“não com todas porque algumas são muito mais complicadas, mas eu na minha equipa atual que tenho aqui na minha cozinha, elas, não como ano passado, mas neste ano, sentem mais, consigo falar melhor com elas, consigo que elas me ouçam mais e melhor, no sentido de fazerem as coisas mais direitas.” (E1)
3.4.6.	Papel fundamental na equipa	1/2	“sinto que sou um papel fundamental” (E3)
3.5.	Capacidade de mostrar como se faz	1/1	“e por vezes eu também mostro às minhas colaboradoras como quero que seja feito” (E1)
3.6.	Capacidade de motivação		

3.6.1.	Dos outros		
3.6.1.1.	Incentivo a fazer bem o trabalho	1/1	“quando está bem também temos que dizer que está bem e estar lá com elas.” (E3)
3.6.1.2.	Incentivo para aumentar confiança	1/1	“elas tem, não confiam nas capacidades delas e têm medo de falhar ou de não conseguir ou que alguma coisa corra mal e se nós as incentivarmos e tentarmos ser positivas e dizer ‘não, vai correr bem’ e transmitirmos segurança parece que elas são mais também, mais seguras com elas mesmas.” (E7)
3.6.1.3.	Incentivo para novos desafios	1/1	“eu acho que tem muito a ver com o que, o incentivo que se lhes dá. e a maneira como se fala com as pessoas. se forem obrigadas as pessoas ficam com medo, com receio porque geram interiormente, se não forem obrigadas se, se for falado e dizendo como eu digo, se as coisas correrem mal, que é o que elas tem medo ‘aih se corre mal?’, ‘se correr mal eu estou aqui, sou eu que assumo, não é você’. isso é importante.” (E4)
3.6.1.4.	União da equipa em momento crítico	2/2	“muitos deles já pensaram em desistir e, pronto, conversamos e achamos que não devemos baixar os braços” (E5)
3.6.2.	Própria		
3.6.2.1.	Desmotivação		
3.6.2.1.1.	Ausência de evolução profissional	1/1	“neste momento como estou muito desmotivada (sorrisos), que é o caso, porque estagnei, e isso para mim foi matar-me!” (E5)
3.6.2.1.2.	Ausência de reconhecimento	1/1	“tu vês que não te reconhecem e que estás num sitio mesmo difícil e dizer que aquilo é a coisa mais fácil, quando, tu ficas desmotivada e eu sou uma pessoa assim.” (E3)
3.6.2.1.3.	Devido à rotina	1/1	“isso já me aconteceu também, quando não temos nada que nos motive a fazer sempre melhor, ou fazer diferente, começamos a cair na rotina e desmotivamos.” (E3)
3.6.2.1.4.	Incapacidade de auto motivação	2/3	“honestamente, nesta altura, não me sinto muito motivada.” (E6)
3.6.2.2.	Motivação		
3.6.2.2.1.	Através de novos desafios	1/1	“neste momento ninguém me diz estás a fazer bem e eu, nem por isso estou desmotivada. também porquê? porque estou a apreender muito, eu sou uma pessoa que precisa mesmo de apreender. e de ter dificuldade, lá está, as dificuldades, quando deixas de ter dificuldades aquilo começa a ser banal, começo a desmotivar.” (E3)
3.6.2.2.2.	Através do cumprimento de objetivos e tarefas	3/4	“olha, uma das coisas que me mantem motivada é... com-... perceber que consigo atingir os meus

			objetivos, analisar o resultados e tentar sempre...” (E7)
3.6.2.2.3.	Através do sentimento de dever cumprido	1/1	“eu já fico toda contente, não, não tenho nenhuma forma específica. lá está, é o chegares a casa de dever, com a sensação de dever cumprido.” (E3)
3.6.2.2.4.	Através do sucesso do trabalho	2/4	“ah, - - vou buscar ao dia-a-dia, às equipas, se as coisas estão a correr bem eu começo a perceber ‘ok estou no bom caminho e, e estou a construir humm, a casa +direitinha” (E4)
3.6.2.2.5.	Inerente no gosto do que faz	3/3	“eu não preciso de me manter motivada, eu gosto daquilo que faço por isso eu estou sempre motivada.” (E2)
3.6.2.2.6.	Maior com bem estar físico	1/1	“humm... manter-me motivado? -- dormir bem (sorrisos), descansar bem, dormir bem porque se... se... se eu terminar o dia e não, não souber o que vou fazer naquele dia ou deixar para amanhã um problema que não consegui resolver hoje, vai ser, e que me vai cair amanhã outra vez, eu, eu... deito-me mal e acordo mal, de certeza que começo o dia a... às tantas pior.” (E8)
3.7.	Capacidade de tomar decisões		
3.7.1.	Ações		
3.7.1.1.	Sentimentos negativos perante a toma de decisões		
3.7.1.1.1.	Já gostou mais de tomar decisões	1/1	“já gostei mais” (E3)
3.7.1.1.2.	Não gosta de tomar decisões	1/1	“não! (risos)” (E1)
3.7.1.1.3.	Prolongamento de decisões	3/4	“se for um assunto que eu possa adiar, certas situações, eu vou adiando.” (E1)
3.7.1.2.	Sentimentos neutros e positivos perante a toma de decisões		
3.7.1.2.1.	Depende das situações	4/4	“gosto de tomar? depende das situações” (E2)
3.7.1.2.2.	Gosta de tomar decisões	5/5	“gosto de as tomar” (E5)
3.7.1.2.3.	Reflexão inicial sobre a melhor decisão a tomar	2/5	“eu tenho um sentido bastante, apurado. posso não dizer na altura, escolho a melhor altura para dizer, ou seja, chego a uma unidade vejo certas coisas que não estão bem, não reajo logo.” (E4)
3.7.2.	Motivos		
3.7.2.1.	Assumir apenas responsabilidades próprias	1/1	“enquanto que se formos nós a tomar as decisões, temos consciência, pode ser, pode até ser uma decisão errada mas ao menos fomos nós que a tomamos e... eu disse que foi assim e depois estamos cá para assumir os erros”

			(E7)
3.7.2.2.	Dificuldade nas reestruturação de equipas	4/4	“por exemplo, fico muito triste ou extremamente, hum, triste mesmo quando temos que, que despedir pessoas” (E6)
3.7.2.3.	Gosto pelo poder de decisão	1/1	“porque acho que é, que é importante termos o poder da decisão, e... e, e... não sei, tudo, acho que tudo na vida, seja pessoal ou profissional, se nós não, não tomarmos decisões e deixarmos as coisas simplesmente seguir, chega a um ponto que... não temos nenhum controlo sobre a situação.” (E7)
3.7.2.4.	Insegurança	1/1	“depois mais tarde se eu não disser nada sinto-me mal comigo mesma, e sinto-me inferior, não é inferior, sinto-me, como é que hei-de dizer? ou a pensar que eles não me guardem respeito” (E1)
3.7.2.5.	Não deixar situações pendentes	1/1	“se eu não atuo fico isso aqui para resolver e depois, como tenho muitas unidades já começam a ser muitas coisas para eu resolver e começo a já não digerir muito bem, a não ficar tranquila, portanto tento resolver” (E4)
3.7.2.6.	Obrigação da sua função na equipa	1/1	“porque é uma das minhas funções, é uma das minhas características e é para isso que eu sou mal paga” (E5)
3.8	Conhecimento do trabalho da unidade	1/1	“acho que é o fundamental. e elas perceberem, às vezes para saberes mandar não é preciso saberes fazer, é verdade não é? porque eu não sou, agora eu não conseguia, se me faltar uma cozinheira é impensável ser cozinheira na *. é impensável. mas nós sabermos o mínimo, elas perceberem que nós sabemos já é muito importante, e depois ajuda na relação com elas também.” (E3)
3.9.	Deteção de desvios e antevisão de problemas		
3.9.1	Capacidade de antevisão de problemas	7/8	“ou seja, antes que aconteça eu, eu já vou prevendo. E vou preparando” (E4)
3.9.2.	Capacidade de resolução de problemas	4/4	“tento agir logo em certas situações com que me deparo” (E1)
3.9.3.	Causa de desgaste	1/3	“e isso é um desgaste muito, muito grande.” (E3)
3.9.4.	Causa de frustração	1/1	“é muito melhor para mim é muito melhor porque não existem os problemas e eu não fico frustrada” (E3)
3.9.5.	Causa de sofrimento	1/2	“e depois sofro imenso com isso” (E3)
3.9.6.	Prolongamento da situação	1/2	“não, naquela, naquela altura não, a ação que eventualmente teria que ser feita ou foi vinculada foi que na realidade a, a, a colaboradora teria abandonar que abandonar para bom ambiente da equipa, teria que abandonar a unidade. ela manteve-se sempre na unidade” (E8)

3.10.	Discussão de resultados com as equipas		
3.10.1	Aquando de resultados negativos		
3.10.1.1.	Alerta à equipa	6/7	“quando não correspondem, tento dizer que, que estão no mau caminho, que assim, que ‘ assim não, assim não vai dar’ ou ‘ vamos ver onde podemos melhorar’ não é?” (E4)
3.10.1.2.	Indicação à equipa	3/4	“digo que o cliente não está satisfeito e que temos de melhorar o serviço.” (E2)
3.10.1.3.	Perceber o que está errado	3/3	“aí eu tenho que saber, eu tenho que tentar aperceber-me porquê que é” (E8)
3.10.2.	Aquando de resultados positivos		
3.10.2.1.	Atribuição de prémio monetário	2/2	“geralmente... ou dou-lhes um premio...” (E7)
3.10.2.2.	Indicação à direção	1/1	“reporto isso à direção” (E4)
3.10.2.3.	Indicação à equipa	5/7	“claro, mas digo-lhe que estamos bem” (E1)
3.10.2.4.	Parabenizar	4/4	“dou os parabéns à equipas” (E2)
3.10.3.	Frequência		
3.10.3.1.	Muitas vezes	2/2	“sim, fazia isso muitas vezes.” (E2)
3.10.3.2.	Pouco frequente	1/1	“a partir de certa altura não. deixei, deixei...” (E8)
3.10.3.3.	Sempre	4/4	“no final do mês digo sempre” (E5)
3.10.4.	Motivo		
3.10.4.1.	Consciencialização da equipa	7/8	“é importante elas perceberem também o que é que está por trás do trabalho delas, como é que a empresa avalia o trabalho delas, e o trabalho de números, delas, porquê que a empresa precisa delas” (E4)
3.10.4.2	Discussão do que pode ser melhorado	1/1	“é importante + eles saberem de que forma é que está, o que é que podíamos ter melhorado, o que é que podíamos ter feito melhor, para, ou que fizemos bem. ahh é importante eles saberem o que é que estão a fazer e como é que está a unidade e os resultados que obtemos do nosso trabalho. e discutimos o que podemos mudar para melhorar.” (E5)
3.11.	Elogio à equipa - elemento da equipa		

3.11.1.	Frequência		
3.11.1.1.	Elevada	7/11	“sim, isso é frequente, a minha equipa sabe disso.” (E1)
3.11.1.2.	Pouco frequente	1/1	“ahhh não é muito frequente, não é assim muito frequente...” (E8)
3.11.1.3.	Sempre que o cliente o fazia	1/1	“tinha muitas pessoas a almoçar no refeitório e como estava na caixa as pessoas passavam e diziam ‘olhe dê os parabéns à cozinheira porque a comida estava muito boa’ se isso acontecesse todos os dias eu dava-lhe os parabéns todos os dias” (E2)
3.11.2.	Motivo		
3.11.2.1.	Constatação de um bom trabalho	5/7	“é assim, eu, para já faço porque tenho consciência que, na minha opinião, as coisas estão bem feitas” (E6)
3.11.2.2.	Incentivo a fazer melhor	2/2	“até mesmo numa tarefa básica para incentivar a pessoa a fazer cada vez melhor.” (E2)
3.11.2.3.	Líder sente-se bem em elogiar	2/2	“porque é mesmo de mim também. mesmo, + sinto-me bem com isso” (E1)
3.11.2.4.	Melhoria da auto-estima do trabalhador	2/2	“mas mais do que isso, porque sinto que elas têm essa necessidade. porque muitas das pessoas, elas transmitem muito a vida pessoal para a vida profissional. e nós notamos pela cara, que são pessoas com uma auto-estima muito baixa, com vidas familiares muito baixas, que, se calhar nunca ouviram um ‘obrigado’. por exemplo o simples, nem é o elogio, o chegar de manha e dizer um simples bom dia com uma cara alegre para elas nós já estamos a mudar, porque elas vêm-nos, às vezes nós dizemos ‘como seres luminosos, as doutoras sabem tudo’ vêm-nos mesmo ali como um pilar. e acho que ouvirem uma boa palavra de nós, ahhh vai reconforta-las e vai ter, vai ter repercussões a nível profissional também.” (E3)
3.11.2.5.	Motivação do trabalhador	4/4	“porque incentiva as pessoas a melhorar, ficam contente” (E5)
3.11.2.6.	Necessidade dos trabalhadores	1/1	“mas mais do que isso, porque sinto que elas têm essa necessidade” (E3)
3.11.2.7.	Retorno do bom desempenho	3/3	“e tento transmitir isso à pessoa também, para ela, se - pronto para ela se sentir realizada e para as outras pessoas também verem que com um bocadinho de empenhos as coisas fazem-se e depois há o retorno” (E2)
3.11.3.	Tipo de elogio		
3.11.3.1.	Incapacidade de elogiar	1/2	“não me sinto bem a fazer esse tipo de coisas” (E8)
3.11.3.2.	Parabenizar	3/3	“dava sempre os parabéns às cozinheiras.” (E2)

3.11.3.3.	Reconhecimento do cumprimento de tarefas	4/4	“o resultado foi muito bom! elogiei-a” (E5)
3.12.	Gestão de conflitos		
3.12.1.	Comportamento neutros e positivos		
3.12.1.1.	Acalmar a equipa	1/1	“as colaboradoras chatearam-se e eu intervim, pedi para terem calma que aquilo era só trabalho e que elas tinham de se relacionar minimamente” (E5)
3.12.1.2.	Isenção do líder	1/1	“é alguém que não consigo confiar ... nós falamos do que temos de falar, a nível profissional aí está tudo bem e tudo o que eu lhe tenho a dizer digo sem qualquer problema.” (E7)
3.12.1.3.	Ouvir as duas partes	1/2	“ouvi, ouvi foi as partes” (E8)
3.12.1.4.	Realização de reuniões preventivas	1/1	“tive uma reunião com eles à dias, e eu disse “em alguma coisa a dizer em relação a mim digam” (E1)
3.12.2.	Comportamentos negativos		
3.12.2.1.	Alteração do do líder	1/1	“quando são conflitos com pessoas eu acho que são mais... mexe mais connosco, na minha opinião.” (E7)
3.12.2.2.	Ausência de reacção	1/1	“eu na altura fiquei sem reacção, conforme já disse, não estava a contar com aquilo” (E5)
3.12.2.3.	Desempenho da função pelo trabalhador	2/2	“eu não consigo ver as coisas mal feitas e insisto para as pessoas fazerem, quando as pessoas não fazem vou eu fazer para lhes mostrar como é que se faz” (E5)
3.13.	Gestão trabalho - vida pessoal		
3.13.1.	Capacidade de gestão		
3.13.1.1.	Separação trabalho vida pessoal	3/3	“eu sim, a minha vida desde que eu entro aqui é posta, nem me lembro!” (E1)
3.13.2.	Incapacidade de separação		
3.13.2.1.	Reflexo da vida pessoal no trabalho	2/2	“e nós acabamos por, erradamente, às vezes por poder transportar para a nossa vida profissional.” (E7)
3.13.2.2.	Reflexo do trabalho na vida pessoal	2/2	“hum, porque só viam, lá está, o numero, e eu acabei por me, não pensar tanto em mim, mas sim em, no trabalho, não é? ok eu dependia do trabalho e tinha de trabalhar, tinha de mudar, mas isso não, provocou-me algum, algum dano psicológico.” (E4)
3.14.	Intervenção nas equipas em situação crítica		

3.14.1.	Escolha do momento mais adequado para atuar	2/3	“eu acho que isso não é assim tão linear, depende mesmo das situações. há situações que é melhor nós intervirmos antes para que as coisas não descambem e há outras que é melhor mesmo deixar as pessoas passar por elas para depois se aperceberem. depende” (E5)
3.14.2.	Falar com a pessoa	4/6	“sim +, chamo a pessoa e falo com ela.” (E1)
3.14.3.	Iniciação de imediato dos procedimentos necessários	5/5	“eu disse: ‘aih meu deus como é que eu vou fazer?’. Tentei, fui ligar o gerador mas também tinha muito pouco gasóleo. Humm, mandei um dos distribuidores buscar gasóleo” (E1)
3.14.4.	Realização de reuniões	2/3	“olhe, na minha unidade lá em baixo, chamava muitas vezes a atenção, não é? e fazia reuniões regulares” (E2)
3.15.	Metodologias de trabalho		
3.15.1.	Flexibilidade nas metodologias de trabalho	7/7	“eu acho que ir mudando é o método mais adequado” (E1)
3.15.2.	Preferência em manter rotinas	2/3	“sim, acho que sim + tento manter certas rotinas.” (E7)
3.15.3.	Preferência em não manter rotinas	3/4	“não, não gosto muito de rotinas.” (E3)
3.16.	Métodos de recompensa		
3.16.1.	Tipologias		
3.16.1.1.	Defesa dos salários em função do desempenho	1/1	“acho que, eu sou da opinião que as pessoas deveriam ser compensadas ou pagas em função do trabalho que desempenham.” (E6)
3.16.1.2.	Facilitar nos horários e faltas	4/4	“é um método que se deva seguir, não sendo monetário, mesmo que seja só sair mais cedo ou deixar ir ao médico, ou deixar ir às festas dos filhos, acho que é um incentivo para as pessoas.” (E2)
3.16.1.3.	Financeira	5/8	“geralmente... ou dou-lhes um premio” (E7)
3.16.1.4.	Incentivo verbal	3/4	“tento compensá-las com, boas palavras e, mostro-lhes o resultado do que fizeram e dou-lhe palavras de, é assim ‘pode ser tarde mas vocês vão’ (E4)
3.16.2.	Vantagens		
3.16.2.1.	Incentivo e maior motivação	4/4	“acho que... para também motivar a colaboradora” (E1)
3.16.2.2.	Maior confiança pela equipa	1/1	“estão bem mas quando nós mostramos que sentimos que as coisas estão bem, parece que ganhamos mais a confiança das pessoas porque elas ‘bem aih esta pessoa não reconhece só o que está mal, também reconhece o que está bem’ e acho que acaba por ser muito importante

			nos dois sentidos.” (E7)
3.16.2.3.	Maior motivação para trabalhar	2/2	“lá está, em acho que acima de tudo para as pessoas se sentirem motivadas naquilo que estão a fazer” (E7)
3.16.2.4.	Melhores resultados	2/2	“que nós obtínhamos melhores resultados + se isso assim fosse” (E6)
3.16.2.5.	Reconhecimento de um bom trabalho	2/2	“porque é um incentivo, é uma forma de reconhecer o trabalho deles.” (E5)
3.17.	Plano de trabalho		
3.17.1.	Definição e monitorização de objetivos	2/2	“primeiro porque tínhamos de ter a unidade na nossa mão. e eu faço sempre isso. não faço diário, mas faço mais, por exemplo, por prazos! Ao fim de uma semana, quero isto, ao fim de; isso também pode exemplo de, agora em *, estive 2 meses, cheguei lá e a unidade estava completamente desorganizada. ponto número 1, deixamos a desorganização mais para o fim. Limpezas, depois organização, depois dar formação às senhoras em HACCP, em segurança alimentar, ainda bem que, pronto, fizemos por essas contas.” (E3)
3.17.2.	Manutenção da motivação	2/2	“ahhh sim -- porque ahh sim, acho que sim. ter, ter as coisas realmente predestinadas a, a fazer... desde que não surjam enfim... contratempos que às vezes surgem não é? e muitas vezes realmente esse plano, esse plano, essa, essa maneira, acho que é bom porque nós sabemos (sorrisos), levantamo-nos de manhã, sabemos exatamente aquilo que temos que fazer, pronto e o dia vai correndo, as tarefas vão sendo feitas” (E8)
3.17.3.	Metodologia		
3.17.3.2.	Flexível	2/3	“eu faço um plano - - mas se surgir, não sou é; sou flexível.” (E4)
3.17.3.3.	Mental	5/5	“não, mentalmente.” (E2)
3.17.3.4.	Não faz	3/3	“não, isto faz-se mecanicamente já” (E6)
3.18.	Presença do líder		
3.18.1.	Alta importância	6/6	“sim é importantíssimo!” (E5)
3.18.2.	Líder sempre disponível para a equipa	7/12	“claro que sim, e ver realmente que se me ligarem, e que podem contar comigo isso é muito bom.” (E1)
3.18.3.	Vantagens da presença do líder		
3.18.3.1.	Ajuda nas tarefas da equipa	1/1	“orque também se tiverem muito aflitas, porque por exemplo temos uma ementa, que acontece, mais trabalhosa ou porque o fornecedor se atrasou, elas sabem que eu largo o meu trabalho, ou o que tiver de fazer e que

			venho para a beira delas dar o corpo ao manifesto.” (E8)
3.18.3.2.	Defesa da equipa	3/3	“ter alguém que as defenda.” (E2)
3.18.3.3.	Incentivo à equipa	1/1	“lá está a situação que eu disse à bocado, disse-lhe ‘você vai conseguir, eu estou aqui, as colegas também estão, portanto a * também vem cá ajudar, não vou pôr aqui mais ninguém porque você vai conseguir’, ‘aih não vou e não sei quê’, mas conseguiu.” (E4)
3.18.3.4.	Maior colaboração da equipa	1/1	“acho que sim porque sinto que também tenho mais, colaboram mais comigo, sinto que há colaboração da parte delas” (E4)
3.18.3.5.	Maior estabilidade da equipa	1/1	“dá-lhes mais estabilidade!” (E5)
3.18.3.6.	Melhores desempenhos e resultados	4/5	“por vezes quando não está presente, alguma coisa, não digo que aconteça, mas já não trabalham da mesma maneira, já estão mais à vontade, e se estiver ali uma pessoa, um líder já trabalham de maneira diferente” (E1)
3.18.3.7.	Remover responsabilidade à equipa	1/1	“acho que é essencial e mesmo, às tira-lhes um bocadinho a responsabilidade de tomar certas decisões, que muitas vezes é o que leva a erros” (E7)
3.18.3.8.	Segurança para a equipa	2/3	“também porque quando peço e sinto que a pessoa não está segura, eu estou ali ao lado” (E4)
3.19.	Promoção da inovação organizacional	1/1	“por exemplo eu agora, nesta nova unidade, que é, quando alguém dá uma ideia fantástica mete-se a fotografia da pessoa e elas também sentem orgulho por isso.” (E3)
3.20.	Reconhecimento do trabalho da equipa	1/1	“quando está bem também temos que dizer que está bem e estar lá com elas” (E7)
3.21.	Relevância do ensino		
3.21.1.	Alta importância	8/8	“acho que é dos mais importantes” (E3)
3.21.2.	Motivos		
3.21.2.1.	Apoio no trabalho	2/2	“é importante para eles ter um apoio.” (E5)
3.21.2.2.	Criação de nova geração de trabalhadores	1/1	“cheguei a * e eu tenho assim um bocado aquela coisa de ‘deixa ver quem é que me pode substituir? a quem é que eu posso ensinar o que sei? e quem é que quer subir um bocadinho?’.” (E4)
3.21.2.3.	Ensinar para poder exigir um bom trabalho	2/2	“se, se as pessoas, ninguém nasce ensinado, não é? E se nós não ensinarmos às pessoas como queremos que elas façam ou como deve ser feito, elas nunca vão apreender e nós nunca podemos culpa-la por elas não saberem ou não estarem a fazer mau porque se nunca ninguém lhes explicou, elas não tem culpa de não estarem a fazer

			direito, não é?” (E7)
3.21.2.4.	Evolução do trabalhador	2/2	“para que elas fiquem também a saber mais aquilo que realmente não sabem até agora.” (E1)
3.21.2.5.	Gosto em ensinar	2/3	“e eu adoro ensinar. “ (E3)
3.21.2.6.	Missão de transmitir conhecimento	1/2	“senti-me muito bem porque acho que nesta fase, também já estou numa fase da vida que já estou, já quero é transmitir conhecimentos” (E4)
3.21.2.7.	Mostrar como se faz	3/4	“eu na medida do possível tento intervir e dizer ‘olhe faça sim, faça ao só’ ou ‘ não diga isto, diga aquilo’” (E6)
3.21.2.8.	Para que o trabalho seja feito como o líder pretende	1/1	“para que elas também aprendam realmente aquilo que eu quero que seja feito” (E1)
3.21.2.9.	Pouco tempo disponível para o fazer	1/1	“é, às vezes o tempo não é muito, não é? Às vezes o tempo na realidade não é muito...” (E8)
3.21.2.10.	Preparação para situações críticas	1/1	“conhecimentos como, como pessoas, como lidar com as situações, respeitando as pessoas e não se alarmando, perante uma situação que parece muito má” (E4)
3.21.2.11.	Realização do líder	1/1	“ensinei isso e mostrei-lhe o lado a e o lado b das situações. e, e estou contente comigo por ter feito isso” (E4)
3.21.3.	Vantagens		
3.21.3.1.	Benefícios económicos	1/1	“é assim + a nível valor económico reflecte-se e muito.” (E3)
3.21.3.2.	Maior motivação dos trabalhadores	2/2	“portanto no sentido em que as pessoas ficam, e posso falar que a minha equipa considera-se motivada” (E6)
3.21.3.3.	Melhores resultados	1/1	“sim, é! e os resultados geralmente são diferentes” (E5)
3.21.3.4.	Trabalhadores mais felizes em contexto de trabalho	2/2	“para não perder a motivação, para não, para não se deixar a dizer pronto ‘não quer saber, quem quiser que se desenrasque’ não, às vezes não é bem assim. eu sou um bocadinho, nem que seja dez minutos ou um quarto de hora é suficiente para a pessoa depois se sentir mais à vontade e, e fazer a tarefa que, ou as tarefas que têm que fazer.” (E8)
3.21.3.5.	Trabalhadores mais habilitados	1/1	“tinha o como * dizia, 3 mosqueteiras. também fui eu que lhes ensinei tudo e quando saí elas também ficaram com, muito mais habilitadas” (E4)
3.22.	Rotatividade de tarefas pela equipa	1/1	“cheguei a uma altura que eu disse ‘ acho que é importante vocês trocaram tarefas, ou seja, uma semana passa faz uma as sobremesas e põem balcão e o que for necessário, e na semana a seguir passa outra, para também desinfetar saladas e não sei quê” (E6)

3.23.	Sentido de necessidade de coesão da equipa	1/2	“reuni com elas e, foi a partir daí que a unidade melhorou, claro, foi bom o mau acontecer, elas não desenvolveram a tarefa e eu disse ‘ a partir daqui não vou fazer. se nós remarmos todos para o mesmo lado, o barco vai andar, se não vamos virar todos.” (E3)
<b>4 Emoções Próprias</b>			
Codifica os enunciados /fragmentos de textos nos quais se descreve todas as emoções descritas pelos líderes			
4.1.	Compreender causas das emoções		
4.1.1.	Identifica causas das emoções	6/7	“é, é fácil. só temos é de ter atenção” (E4)  “por norma eu consigo perceber.” (E5)
4.1.2.	Incapacidade de identificar causas	1/1	“não. acho que não. não é possível.” (E2)
4.1.3.	Nem sempre consegue identificar causas das emoções	1/1	“eu penso que às vezes conseguimos, depende muito” (E8)
4.2.	Gerir emoções		
4.2.1.	Capacidade de gestão de emoções		
4.2.1.1.	Não afeta relação com outros	2/2	“é assim, exemplo, eu até sou uma pessoa que pode até haver problemas aqui na minha cozinha, aconteceu várias vezes no ano passado, e este ano também aconteceram algumas vezes, mas eu não sou pessoa de estar muito assim; falo para as pessoas normal” (E1)
4.2.1.2.	Não afeta rentabilidade	1/1	“a minha rentabilidade é a mesma” (E1)
4.2.1.3.	Não demonstra	5/6	“é assim, nem sempre é fácil mas eu, penso que tenho a capacidade de conseguir não transmitir para as outras pessoas” (E3)
4.2.1.4.	Necessidade de afastamento das emoções dos outros	1/1	“mas às vezes também temos de nos afastar um bocadinho das emoções delas” (E3)
4.2.2.	Gestão do Stress		
4.2.2.1.	Consequências do stress		
4.2.2.1.1.	Descarregar de adrenalina	1/1	“porque é a adrenalina, estamos aquelas 3h na adrenalina e depois descarregamos e como já trabalhamos tanto, acho que é como temos 5h de trabalho intenso, desde as 8 horas - - 8,9,10,11 - 6, 6 horas” (E3)
4.2.2.1.2.	Descarregar nos outros	1/1	“é assim... se calhar --- podia ter tido mais calma em algumas situações e -- foi mesmo muito complicado. Com muito trabalho e muita falta de pessoal e acabamos por descarregar em toda a gente à nossa volta...” (E7)

4.2.2.1.3.	Maior cansaço	1/1	“no sítio que eu estou agora isso nota-se perfeitamente, que é de manhã eu até consigo pensar de forma racional e depois da hora da linha, não é?” (E3)
4.2.2.1.4.	Maior sensibilidade	1/1	“em quase todos os sítios há mais stress laboral, à tarde estamos todos menos produtivos. e, lá está, tudo nos deixa mais sensíveis.” (E3)
4.2.2.1.5.	Mais afetada	1/1	“houve ali um stress, são 3h de stress intenso que tudo já me afeta mais” (E3)
4.2.2.1.6.	Menor produtividade	1/2	“a manhã é muito extensa e com muito stress, às duas da tarde já não são produtivas” (E3)
4.2.2.1.7.	Menos paciência	1/1	“não tenho tanta paciência” (E3)
4.2.2.1.8.	Sentimento de frustração	2/3	“-- frustrada!” (E5)
4.2.2.2.	Formas de lidar com o stress		
4.2.2.2.1.	Assumir responsabilidades	1/1	“aí foi um stress e uma desorganização total, na altura eu pedi desculpa ‘ * tenho a consciência que a coisa não correu muito bem, não me estou a desculpar embora assumindo, tenho consciência que a culpa não foi só nossa e sim desta situação assim, assim, mas amanhã garantidamente as coisas vão correr bem, vão sair a horas. e posso-lhe dar a minha palavra que durante a semana a semana toda’ e saiu.” (E6)
4.2.2.2.2.	Capacidade de manter a calma	1/2	“eu consigo ter calma, quase sempre” (E3)
4.2.2.2.3.	Incapacidade de manter a calma	1/1	“é assim... se calhar --- podia ter tido mais calma em algumas situações e -- foi mesmo muito complicado.” (E7)
4.2.2.2.4.	Não gritar	2/3	“não berrei, não, não fui aquela pessoa de estar a berrar, não.” (E1)
4.2.2.2.6.	Substituição dos trabalhadores	2/2	“tive de fazer os dois.” (E1)
4.2.3.	Incapacidade de gestão de emoções		
4.2.3.1.	Emoções influenciam forma de lidar com as pessoas	2/2	“sei lá , a lidar com as pessoas ... isso influencia-nos, influenciar a nossa - - as pessoas não são todas iguais” (E4)
4.2.3.2.	Nem sempre consegue gerir as suas emoções	6/12	“que não estava habituada a ver-me assim. mas devido a uma situação, de, da minha vida particular eu estava assim um bocado alterada” (E4)
4.2.3.3.	Sentir-se com a incapacidade de resolver situações	1/1	“sim, há várias situações que se alterarem o quotidiano das pessoas ah, ah... e colocarem algumas questões que eventualmente não são, não podem ser resolvidas logo de imediato, normalmente a gente sente-se mal, não é?” (E8)

4.2.4.	Perante a crítica de um superior		
4.2.4.1.	Sentimentos negativos		
4.2.4.1.1.	Auto recriminação	1/1	“porque tipo, eu também tenho muita ahhh, aquela coisa de punir a mim mesma. de falar comigo ‘oh R4 isto não pode acontecer outra vez’, eu recrimino-me a mim própria. e tento não fazer, não ser chamada a atenção, pelo menos pela mesma situação.” (E4)
4.2.4.1.2.	Ficar sem reação	1/1	“- - não tive reação na altura!” (E5)
4.2.4.1.3.	Frustração	1/1	“aí sentia-me bastante frustrada. em parte porque se alguma coisa fosse culpa minha, aí eu sentia-me pessimamente com o assunto, não é?” (E7)
4.2.4.1.4.	Humilhação	1/1	“humilhada!” (E5)
4.2.4.1.5.	Incapacidade de esquecer	1/1	“perante essa critica continuei-me a sentir muito mal, isso já vai algum tempo, não esqueço” (E6)
4.2.4.1.6.	Injustiça	3/5	“mas depois, senti-me muito injustiçada” (E3)
4.2.4.1.7.	Não gostar de ser chamado a atenção	1/1	“não gosto + de ser chamada a atenção” (E4)
4.2.4.1.8.	Ódio por errar	2/2	“eu odeio errar! (E3)
4.2.4.1.9.	Revolta	1/1	“mesmo revoltada por saber que aquela minha falha em quase, em nada pôs em causa a empresa” (E3)
4.2.4.1.10.	Sentir-se mal	6/7	“mas não, mas fiquei comigo mesma mal” (E1)
4.2.4.1.11.	Tristeza	1/1	“ahhh senti-me triste” (E4)
4.2.4.2.	Sentimentos neutros e positivos		
4.2.4.2.1.	Estado de espírito inalterado	1/1	“não, alterou o meu estado de espírito em relação a isso.” (E4)
4.2.4.2.2.	Não chorar	1/1	“eu quando desliguei não chorei que eu até sou assim muito chorona” (E1)
4.2.4.2.3.	Ouvir e explicar o decorrido	1/1	“eu ouvia, não é? o que tinha que ouvir... calmamente... ahh humm... é assim, isso depende muito da pessoa que está a falar contigo e... acho eu. humm e no meu caso, pronta a *, neste caso que é a minha chefia mais, mais direta... hummm é uma pessoa que fala, fala, fala e tu, só podes falar no fim (risos) mesmo que eu quisesse ter outra reacção não podia. eu tinha que, e era o que eu fazia sempre... ouvia, ouvia, ouvia, ouvia e no fim tentava-lhe explicar e explicar ‘olhe isto não é bem assim’ ou ‘ok tem razão, vou melhorar, vou fazer isto assim, assim...’ e pronto. ou tentar encontrar, ou alternativas para os problemas ou explicar-lhe que aquilo

			não era realmente um problema...” (E7)
4.2.5.	Perante a crítica de um trabalhador		
4.2.5.1.	Sentimentos negativos		
4.2.5.1.1.	Frustração	1/1	“ia-me sentir completamente frustrada” (E3)
4.2.5.1.2.	Injustiça	1/1	“senti-me um bocadinho em baixo, achei que era injusto, pronto” (E2)
4.2.5.1.3.	Sentimento de falha	1/1	“sinto-me - - - que estou a falhar, neste sentido, que devia estar mais atenta” (E1)
4.2.5.1.4.	Sentir-se incomodada	1/1	“senti-me bastante incomodada.” (E4)
4.2.5.1.5.	Sentir-se mal	3/3	“senti-me muito mal porque sabia que ela tinha razão no que estava a dizer” (E7)
4.2.5.2.	Sentimentos neutros e positivos		
4.2.5.2.1.	Aceitar bem as críticas	2/4	“nem mal nem bem, hum eu aceito bem as criticas.” (E5)
4.2.5.2.2.	Avaliar pertinência	1/1	“às vezes, quem está de fora às vezes vê as coisas com outros olhos. já houve situações em que sim, realmente parei e pensei ‘olha devia ter feito se calhar de outra forma. se calhar quem me deu aquela sugestão não é? até está correto e posso até ajustar’, claro que sim!” (E5)
4.2.5.2.3.	Indiferença perante a crítica	1/2	“hum, acho que indiferente. porque; eu não me baseio, ou seja, o que eu sou não tem muito a ver com, com o que os outros pensam de mim” (E6)
4.2.5.2.4.	Não demonstrar sentimentos e emoções	1/2	“sim, sim +! mas não dei a demonstrar! (risos)” (E1)
4.2.5.2.5.	Pedido de desculpa	2/2	“porque, depois mais friamente sozinha analisei e reconheci que fui injusta e disse ‘não pode ser assim, eu não sou assim’ e pedi desculpa à pessoa” (E7)
4.3.	Perante emoções dos trabalhadores		
4.3.1.	Capacidade de gerir as emoções dos outros		
4.3.1.1.	Adaptar comportamento a ter com os diferentes trabalhadores	1/4	“daí nós termos que adaptar também o nosso comportamento e emoções às pessoas com que estamos a lidar.” (E4)
4.3.1.2.	Algum medo por parte dos colaboradores	1/1	“um bocadinho, lá está, um bocadinho devido à minha personalidade forte e ao medo, não acho que seja pelo respeito, mas ao medo que eu represento (sorrisos)!” (E6)
4.3.1.3.	Atenção às emoções dos trabalhadores	8/9	“eu percebi isso... hum percebi a agressividade dela nos

			gestos, na voz, na maneira de falar” (E4)
4.3.1.4.	Devido à personalidade	2/2	“de uma maneira geral para mim é muito fácil, porque eu consigo pôr-me no lugar delas, é com toda a modéstia mas é verdade, lidar com pessoas no sentido de tentar perceber o que elas sentem, eu consigo ter muito das senhoras porque facilmente elas conseguem dizer o que sentem e eu consigo + lidar com isso” (E3)
4.3.1.5.	Disponibilidade para ouvir	1/1	“se alguma coisa em que possa ajudar ou não, se é algo direcionado com o trabalho ou não?” (E7)
4.3.1.6.	Importante para antecipar problemas e conflitos	1/1	“para nos podermos antecipar a certos problemas, a certos conflitos... certas situações que possam acontecer mesmo entre elas e que possam prejudicar o nosso trabalho, não é? E o trabalho de todos, o serviço em geral. Por isso, acho que sim, que é muito importante.” (E7)
4.3.1.7.	Importante para manter o equilíbrio da equipa	1/1	“para manter o equilíbrio da equipa, do trabalho, é, é preciso de certa forma que a gente não os deixe cair, se não, se temos uma equipa que está, não está bem, se a líder entre aspas da equipa também mostra fraqueza, tudo descamba.” (E5)
4.3.1.8.	Necessidade de conhecer bem o trabalhador	1/1	“hummm, porque tenho de conhecer um bocadinho a maneira de ser delas.” (E4)
4.3.1.9.	Necessidade de impor autoridade	1/1	“neste caso, não admito que as pessoas façam as coisas de má fé e que achem que só porque sim que tem direito a, ficou, ficou, não me senti muito bem porque eu preferia não ter cortado mas foi um bocadinho por ser má e por fazer entender à pessoa que ‘não é como tu queres’.” (E6)
4.3.1.10.	Nem sempre consegue lidar com as emoções dos outros	1/1	“mas também depende da situação, da emoção em causa.” (E2)
4.3.1.11.	Perceber o que sentem	2/3	“porque com a outra ela foi apanhada de surpresa e sentiu-se humilhada, comigo, estava com as armas todas já em posição para eu, para não deixar que isso acontecesse, para me atacar. eu percebi isso...” (E4)
4.3.1.12.	Tentar acalmar	1/2	“sim, tento acalmar. hum, pronto procuro ver o que está por trás desse comportamento” (E4)
4.3.1.13.	Tentar ajudar	1/1	“ahhh não sendo, a pessoa mostrando que não quer falar sobre o assunto, eu não insisto não é? Como é obvio. Mas se for alguma coisa em que possa ajudar sim, tento... ajudar a pessoa.” (E7)
4.3.2.	Compreensão das emoções de trabalhadores		
4.3.2.1.	Baixa auto-estima	1/1	“e são pessoas muito, com a auto-estima por norma mais baixa...” (E3)
4.3.2.2.	Impacto do estado de um trabalhador	1/1	“ela é uma pessoa, uma líder lá, é chefe da cozinha, portanto, se ela estiver alterada as outras ficam também.”

	na equipa		(E4)
4.3.2.3.	Influência das emoções no desempenho do trabalhador	3/3	“porque muitas vezes influencia a produtividade delas, muitas vezes não, quase sempre.” (E3)
4.3.2.4.	Não conseguem trabalhar sob stress	1/1	“não vou generalizar mas a maioria não. há pessoas que não conseguem trabalhar sobre stress” (E5)
4.3.2.5.	Não gostam do que fazem	1/1	“tem a ver com as pessoas que vão para as cozinhas, normalmente é o ultimo recurso” (E3)
4.3.2.6.	Problemas pessoais do trabalhador afetam desempenho	1/2	“várias situações, às vezes, muitas delas, em acho que se calhar ahh uma boa parte delas, terá a ver com, com, com uma a questão, a questão particular, a questão da própria pessoa em si.” (E8)
4.4.	Perante o insucesso dos trabalhadores		
4.4.1.	Desistência do trabalhador	1/1	“depois cheguei a certo tempo e pensei assim ‘hummm, não adianta, não vale a pena continuar e nem vale a pena estar a +... a voltar ao mesmo’” (E1)
4.4.2.	Ficar chateada	1/1	“é assim, eu fiquei um bocadinho chateada porque... não com ela, chateada interiormente porque estava, tinha a perceção que o serviço estava a correr mal naquele momento e que tinha sido culpa, pelo erro dela que não tinha contado as coisas. ahhh mas depois falei com ela, não falei assim com ela, não é?” (E7)
4.4.3.	Frustração	1/1	“porque falo, falo, falo e falo para a parede (risos). Isso para mim é uma frustração grande.” (E2)
4.4.4.	Tristeza	2/2	“olhe, eu vou-lhe + dizer muito honestamente, na altura fiquei muito triste porque efetivamente o projeto tinha pernas para andar” (E6)
4.5.	Perante o sucesso dos trabalhadores		
4.5.1.	Felicidade	3/3	“eu senti-me... senti-me bem. senti-me muito feliz por ela, eu acho que é uma conquista para todos” (E7)
4.5.2.	Orgulho no trabalhador	2/2	“olhe foi, ainda foi ontem por incrível que pareça. que nós fomos lá em cima fazer o churrasco e começamos a montar as coisas e depois eu ao fim senti-me muito orgulhosa de, de, de, do nosso trabalho de todas e disse ‘está um escândalo’” (E6)
4.5.3.	Orgulho próprio do líder	2/2	“senti-me bem porque eu fi-la chegar até lá, é verdade.” (E5)
4.5.4.	Satisfação	1/1	“para mim, eu fiquei satisfeito” (E8)
4.5.5.	Sentir-se bem	6/6	“eu sinto-me bem” (E1)

*Apêndice 5 – Categorias pertinentes para as respostas às Questões de Investigação*

Questões de investigação		Categorias (última geração)
Q1	Quais as suas perceções sobre a capacidade de compreender as suas emoções e de as gerir?	1.2.2.2. Deixar-se levar pelas emoções provocadas pelos trabalhadores 1.1.2.4. Capacidade de trabalhar sobre stress 1.2.2.7. Períodos de quebra emocional 1.5.1.2. Capacidade de distanciamento dos problemas da equipa 3.13.1.1. Separação do trabalho com a vida pessoal 3.13.2.1. Reflexo da vida pessoal no trabalho 3.13.2.2. Reflexo do trabalho na vida pessoal 4.1.1. Identifica causas das emoções 4.1.2. Incapacidade de identificar causas 4.1.3. Nem sempre consegue identificar causas das emoções 4.2.1.1. Afeta a relação com os outros 4.2.1.2. Não afeta a sua rentabilidade 4.2.1.3. Não demonstra 4.2.3.2. Nem sempre consegue gerir as suas
Q2	Qual a sua perceção sobre a capacidade de compreensão das emoções dos outros?	2.4.3. Preocupação com o trabalhador 4.3.1.3. Atenção às emoções dos trabalhadores 4.3.1.11. Perceber o que sentem 4.3.2.3. Influência das emoções no desempenho do trabalhador
Q3	Qual a sua perceção sobre o autocontrolo emocional?	3.12. Gestão de conflitos 3.14. Intervenção nas equipas em situação crítica 3.14.1. Escolha do momento mais adequado para atuar 3.14.3. Iniciação de imediato dos procedimentos necessários
Q4	Qual a sua perceção sobre a sua capacidade de empatia?	3.10. Empatia
Q5	Qual a sua perceção sobre o seu auto encorajamento?	2.21.1. Falta de reconhecimento ao longo da vida profissional 2.21.2. Falta de reconhecimento generalizado 2.21.3. Falta de reconhecimento na antevisão de problemas
Q6	Qual a sua perceção de autocontrolo perante as críticas?	4.2.4.1.1. Autorecriminação 4.2.4.1.2. Ficar sem reação 4.2.4.1.3. Frustração 4.2.4.1.9. Revolta 4.2.4.1.11. Tristeza 4.2.4.2.1. Estado de espirito inalterado 4.2.4.2.2. Não chorar 4.2.4.2.3. Ouvir e explicar o decorrido 4.2.5.2.1. Aceitar bem as críticas 4.2.5.2.2. Avaliar a pertinência das críticas 4.2.5.2.3. Possuir indiferença pela crítica
Q7	Quais os indicadores de IE em contexto de trabalho predominantes nestes líderes?	2.1.2. Otimista
Q8	Quais os indicadores de liderança apresentados por estes líderes segundo a teoria de Bass?	1.2.1.1. Reduzida capacidade de liderança 1.2.2.3. Descuido com a linguagem 1.2.2.11. Reduzida paciência 1.3.1.2. Capacidade de motivar 1.5.2.3. Competências de gestão 2.1.4. Período de pessimismo atual 2.4.1. Adequação das tarefas em função das características da equipa 2.4.3. Preocupação pelos trabalhadores

		<p>2.4.2. Ajustar o discurso à pessoa com quem está a trabalhar</p> <p>2.4.4. Reconhecimento que não fez tudo pelo trabalhador</p> <p>2.4.5. Valorização da importância das características do trabalhador</p> <p>2.6.4. Reconhecimento do trabalho desempenhado pelo líder</p> <p>2.11.1.2. Elevada atenção a desvios</p> <p>2.17. Incapacidade de manter a imparcialidade</p> <p>2.21. Reconhecimento do trabalho do líder pelos seus superiores</p> <p>2.22.10. Medo por parte dos trabalhadores</p> <p>3.1. Antecipação de reclamação</p> <p>3.6.1.3. Incentivo a novos desafios</p> <p>3.6.2.1. Desmotivação</p> <p>3.6.2.1.1. Ausência de evolução profissional</p> <p>3.7.1.1.2. Não gosta de tomar decisões</p> <p>3.7.1.1.3. Prolongamento de decisões</p> <p>3.9.1. Capacidade de antevisão</p> <p>3.9.2. Capacidade de resolução de problemas</p> <p>3.9.6. Prolongamento das situações</p> <p>3.14. Intervenção nas equipas em situações críticas</p> <p>3.14.2. Falar com a pessoa</p> <p>3.14.3. Iniciação imediata dos procedimentos necessários</p> <p>3.16.1.1. Defesa de salários em função do desempenho</p> <p>3.16.1.3. Financeira</p> <p>3.19. Promoção da inovação organizacional</p> <p>3.21. Relevância do ensino</p> <p>3.21.1. Alta importância</p> <p>3.21.3.2. Maior motivação dos trabalhadores</p> <p>3.21.3.4. Trabalhadores mais felizes em contexto de trabalho</p> <p>4.2.3.2. Nem sempre consegue gerir as suas emoções</p> <p>4.3.1.3. Atenção às emoções dos trabalhadores</p>
Q9	Existe uma relação entre os indicadores de IE dos líderes e as tipologias de liderança por eles adoptadas em contexto de trabalho?	Baseado nas categorias discutidas nas QI anteriores.

## Bibliografia

- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806–818. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>
- Ang, S., Rockstuhl, T., & Tan, M. L. (2015). *Cultural Intelligence and Competencies. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)* (Second Edi, Vol. 5). Elsevier. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.25053-8>
- Arfara, C., & Samanta, I. (2016). The Impact of Emotional Intelligence on Improving Team-working: The Case of Public Sector (National Centre for Public Administration and Local Government - N.C.P.A.L.G.). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 167–175. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.021>
- Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2003). Emotional awareness and emotional intelligence in leadership teaching. *Journal of Education for Business*, 79(1), 18–22. <https://doi.org/10.1080/08832320309599082>
- Austin, E. J., Saklofske, D. H., & Egan, V. (2005). Personality, well-being and health correlates of trait emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 38(3), 547–558. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.05.009>
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2006). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership Organization Development Journal*, 21(3), 157–161.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*. Sage Publications.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire : manual and sampler set* (3rd Ed.). Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *The Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B., & Stogdill, R. (1997). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3rd Ed.). New York: The Free Press.
- Bastos, C. (2008). *Inteligência Emocional, Liderança e Desempenho - Qual a relação? Um caso na Administração Pública Local*. Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Retrieved from <http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/352>
- Biggart, L., Corr, P., Brien, M. O., & Cooper, N. (2010). Trait emotional intelligence and work – family conflict in fathers. *Personality and Individual Differences*, 48, 911–916. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.02.020>
- Biggart, L., Corr, P., O'Brien, M., & Cooper, N. (2010). Trait emotional intelligence and work-family conflict in fathers. *Personality and Individual Differences*, 48(8), 911–916. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.02.020>
- Blanchette, I., & Richards, A. (2010). The influence of affect on higher level cognition: A review of research on interpretation, judgement, decision making and reasoning. *Cognition & Emotion*, 24(4), 37–41. <https://doi.org/10.1080/02699930903132496>
- Bolden, R. (2004). What is Leadership ? *Tennessee Libraries*, 55(1), 4–8. Retrieved from [http://business-school.exeter.ac.uk/documents/discussion\\_papers/cls/what\\_is\\_leadership.pdf](http://business-school.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/what_is_leadership.pdf)
- Bono, J. E., & Judge, T. a. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional Intelligence : Implications for Personal , Social , Academic , and Workplace Success. *Social and Personality Psychology Compass*, 1, 88–103.

- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *Leadership Quarterly*, 23(3), 443–455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.003>
- Chatterjee, A., & Kulakli, A. (2015). An Empirical Investigation of the Relationship Between Emotional Intelligence, Transactional and Transformational Leadership Styles in Banking Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 291–300. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.369>
- Cherniss, C., Roche, C., & Barbarasch, B. (2016). Emotional Intelligence. *Encyclopedia of Mental Health*, 2, 108–115. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-397045-9.00207-X>
- Clarke, N. (2010). Emotional intelligence abilities and their relationships with team processes. *Team Performance Management*, 16(1/2), 6–32. <https://doi.org/10.1108/13527591011028906>
- Correia, J. T. (2016). *Inteligência Emocional e Liderança Autêntica das chefias e o seu impacto na percepção de Autoeficácia do seguidor*. Faculdade de Economia - Universidade do Porto.
- Damásio, A. (2011). *O Erro de Descartes* (1st Editio). Círculo de Leitores.
- Dores, P. (2016). *Relação entre a Inteligência Emocional e a Liderança Transformacional - Estudo de Caso*. Universidade Europeia.
- Esfahani, N., & Gheze, H. (2011). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership in physical education managers, 0, 2384–2393. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.465>
- Extremera, N., & Rey, L. (2016). Ability emotional intelligence and life satisfaction: Positive and negative affect as mediators. *Personality and Individual Differences*, 102, 98–101. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.051>
- Faria, L. (2007). Concepções pessoais de inteligência: na senda de um modelo organizador e integrador no domínio da motivação. *Revista de Psicologia Da Vetor Editora*, 8(1), 13–20.

- Fernandes, E. F., & Maia, Â. (2001). Grounded Theory. In *Métodos e técnicas de avaliação: contributos para a prática e investigação psicológicas* (pp. 49–76). Universidade do Minho. Centro de Estudos em Educação e Psicologia (CEEP).
- Feyerherm, A., & Rice, C. (2015). Emotional intelligence and team performance : The good , the bad and the ugly. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(March), 343–362. <https://doi.org/10.1108/eb028957>
- Gelard, P., Boroumand, Z., & Mohammadi, A. (2014). Relationship between transformational leadership and knowledge management. *International Journal of Information Science and Management*, 12(2), 67–82. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.215>
- Goleman, D. (2004). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 15(2), 46–50. <https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2004.00313.x>
- Goleman, D. (2010). *Inteligência Emocional*. (T. e Debates, Ed.).
- Gomes, S., Ávila, H., Oliveira, B., & Franchini, B. (2015). *Capitações de Géneros Alimentícios para Refeições em Meio Escolar: Fundamentos, Consensos e Reflexões*.
- Hansen, F. (2005). Distinguishing between feelings and emotions in understanding communication effects. *Journal of Business Research*, 58(10), 1426–1436. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.012>
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership : A Meta-Analysis. *Leadership Institute Faculty Publications*, 17(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>
- Hogeveen, J., Salvi, C., & Grafman, J. (2016). Emotional intelligence: Lessons from Lesions. *Trends in Neurosciences*, xx, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tins.2016.08.007>
- Hunt, J., & Fitzgerald, M. (2013). The relationship between emotional intelligence and transformational leadership: An investigation and review of competing claims in the literature. *American International Journal of Social Science*, 2(8), 30–38.
- Hur, Y., Berg, P. T. Van Den, & Wilderom, C. P. M. (2011). Transformational

- leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes ☆.  
*The Leadership Quarterly*, 22(4), 591–603.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.002>
- Itau. (2017). Instituto Técnico de Alimentação Humana. Retrieved September 19, 2017, from <http://www.itau.pt/>
- Jakupov, S., Altayev, J., Slanbekova, G., Shormanbayeva, D., & Tolegenova, A. (2014). Experimental research of emotional intelligence as the factor of success rate of modern person. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 114, 271–275.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.697>
- Jung, D. (Don), Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *Leadership Quarterly*, 19(5), 582–594.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.007>
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23–32.  
<https://doi.org/10.1108/00197850610646016>
- Kopp, C. B. (1989). Regulation of distress and negative emotions: A developmental view. *Developmental Psychology*, 25(3), 343–354. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.25.3.343>
- Leban, W., & Zulauf, C. (2004). Leadership & Organization Development Journal Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal The International Journal of Organizational Analysis Journal of Managerial Psychology Iss Organization Development Journal*, 25(4), 554–564.  
<https://doi.org/10.1108/01437730410561440>
- López-zafra, E., Garcia-retamero, R., & Landa, J. M. A. (2007). The Role of Transformational Leadership, Emotional Intelligence, Emotional Intelligence, and Group Cohesiveness on Leadership Emergence. *Journal of Leadership Studies*, 2(3), 37–49. <https://doi.org/10.1002/jls>
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between Emotional Intelligence and

- Transformational Leadership: a gender comparison. *Journal of Business*, 17(3), 387–404. <https://doi.org/10.1023/A:1022816409059>
- Martins, A., Ramalho, N., & Morin, E. (2010). A comprehensive meta-analysis of the relationship between Emotional Intelligence and health. *Personality and Individual Differences*, 49(6), 554–564. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.05.029>
- Masrek, M., Osman, M., Ibrahim, Z., & Mansor, A. (2015). Malaysian Computer Professional: Assessment of Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 238–245. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.360>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267–298. [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1)
- Mayer, J., & Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 17, 433–442.
- Mazur, A., Pisarski, A., Chang, A., & Ashkanasy, N. M. (2014). Rating defence major project success: The role of personal attributes and stakeholder relationships. *International Journal of Project Management*, 32(6), 944–957. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.018>
- Mergenthaler, E., & Stinson, C. H. (2010). Psychotherapy Transcription Standards. *Journal of the Society for Psychotherapy Research*, (792704099). <https://doi.org/10.1080/10503309212331332904>
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: a qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mills, L. B. (2009). A Meta-Analysis of the Relationship Between Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Curriculum and Instruction*, 3(2), 22–38. <https://doi.org/10.3776/joci.2009.v3n2p22-38>
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practise* (3rd Ed.). Sage Publications, Inc.
- O'Boyle, E., Humphrey, R., Pollack, J., Hawver, T., & Story, P. (2011). The relation

- between emotional intelligence and job performance : A meta-analysis y. *Journal of Organizational Behavior*, 818(July 2010), 788–818. <https://doi.org/10.1002/job>
- Oliveira, B. (2007). Qualidade e segurança alimentar na restauração coletiva. *Segurança E Qualidade Alimentar*, (2), 38–39.
- Peña-Sarrionandia, A., Mikolajczak, M., & Gross, J. J. (2015). Integrating emotion regulation and emotional intelligence traditions: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 6(FEB), 1–27. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00160>
- Pereira, N. Ávila, H. (2016). As Novas Tecnologias no Desenvolvimento da Restauração Coletiva. *Acta Portuguesa de Nutrição*, 2, 14–20.
- Phaneuf, J.-É., Boudrias, J.-S., Rousseau, V., & Brunelle, É. (2016). Personality and transformational leadership : The moderating effect of organizational context. *Paid*, 102, 30–35. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.052>
- Pinto, A., & Ávila, H. (2015). Os desafios da restauração coletiva e o nutricionista como impulsionador do seu desenvolvimento. *Acta Portuguesa de Nutrição*, 2, 22–32.
- Rego, A., & Fernandes, C. (2005). Inteligência emocional: contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 19(1–2), 139–167. Retrieved from [http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?pid=S0874-20492005000100007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?pid=S0874-20492005000100007&script=sci_arttext)
- Reuchlin, M. (1991). *Les Différences individuelles à l'école : Aperçu et réflexions sur quelques recherches psychologiques*. (P. U. de France, Ed.). Psychologie d'aujourd'hui.
- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J., & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112–1122. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.012>
- Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (1st Ed.). London, United Kingdom: SAGE Publications.
- Ryan, J. C., & Tipu, S. A. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A

- two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, 66(10), 2116–2129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.038>
- Santos, E. (2005). *Estilos de Liderança Transformacional / Transaccional e Padroes de Inteligência Emocional na Gestão de Enfermeiros Hospitalares*. Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Sternberg, R. J. (1985). Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), 607–627. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.3.607>
- Sternberg, R. J., & Grigorenko, E. L. (2002). *The General Factor of Intelligence: How General Is It?* (1st Ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers,.
- Sy, T., & Côté, S. (2011). Emotional intelligence. *Journal of the American College of Radiology*, 8(5), 298–299. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2011.02.007>
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>
- Teques, A. P., Llorca-Ramón, G., Bueno-Carrera, G., Pais-Ribeiro, J., & Teques, P. (2015). Desenvolvimento e avaliação das características psicométricas do Questionário de Auto-Percepção de Inteligência Emocional (QIE-AP). *Psicologia: Reflexão E Crítica*, 28(2), 270–279. <https://doi.org/10.1590/1678-7153.201528207>
- Trivalor. (2017). Grupo Trivalor. Retrieved September 19, 2017, from <http://www.trivalor.pt/>
- Wang, X. H., Kim, T. Y., & Lee, D. R. (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3231–3239. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.026>
- Woyciekoski, C., & Hutz, C. S. (2009). Inteligência emocional: Teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. *Psicologia: Reflexão E Crítica*, 22(1), 1–11. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722009000100002>
- Yin, R. K. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos* (2nd Ed). Porto

Alegre: Bookman.

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organizations* (7th Ed.). Prentice Hall.

Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004a). Emotional Intelligence in the Workplace : A Critical Review. *Applied Psychology*, 53(3), 371–399.

Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004b). Emotional Intelligence in the Workspace: A Critical Review. *Applied Psychology: An International Review*, 53(3), 371–399. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00176.x>

Zijlmans, L. J. M., Embregts, P. J. C. M., & Bosman, A. M. T. (2013). Emotional intelligence, emotions, and feelings of support staff working with clients with intellectual disabilities and challenging behavior: An exploratory study. *Research in Developmental Disabilities*, 34(11), 3916–3923. <https://doi.org/10.1016/j.ridd.2013.08.027>