



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

AS EMOÇÕES NA LIDERANÇA: UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE
A DINÂMICA PROFISSIONAL ENTRE LÍDER E LIDERADO

Dissertação apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências
da Comunicação na especialidade de Organização e
Liderança

Por

Rita Barata Correia Félix Machado

Faculdade de Ciências Humanas

setembro de 2018



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

AS EMOÇÕES NA LIDERANÇA: UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE A
DINÂMICA PROFISSIONAL ENTRE LÍDER E LIDERADO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação na
especialidade de Organização e Liderança

Por

Rita Barata Correia Félix Machado

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de
Professor Doutor Fernando Ilharco

setembro de 2018

Resumo

A presente dissertação, pretende interpretar as relações profissionais entre líderes e liderados nas organizações. Propõe uma reflexão acerca das emoções na liderança e de que forma as emoções dos membros de uma equipa profissional influenciam as práticas de comunicação de um líder. Para isso, conceptualizamos as teorias da liderança, analisamos as práticas de comunicação nas mesmas e a importância da relação líder/liderado, identificamos o que são as emoções e como estas se traduzem em inteligência emocional, no contexto organizacional. A inteligência emocional é assim a capacidade de: reconhecer as próprias emoções; gerir e controlar as emoções e os impulsos; motivarmos-nos a nós próprios, ou seja, usar as nossas emoções para concretizar os objetivos; reconhecer as emoções dos outros e gerir relacionamentos.

A metodologia utilizada é de carácter qualitativo e foi concretizada através de dez entrevistas, a quatro líderes e seis liderados. Os dados recolhidos permitiram avaliar como se desenvolvem as relações entre líderes e liderados nas organizações. No caso dos líderes, o objetivo foi compreender como descrevem a sua liderança, e a relação com a sua equipa. Nos liderados pediu-se uma reflexão sobre a liderança dos seus líderes e como são as relações entre pares.

Concluimos, que a dinâmica emocional de uma equipa profissional tem impacto direto no funcionamento da organização. Pessoas com níveis de inteligência emocional desenvolvidos, tais como conhecer-se a si mesmo, e reconhecer as emoções dos seus liderados, são mais favoráveis a adaptar a sua comunicação a cada emoção dos seus liderados.

Palavras-Chave: Líder, Liderados, Relação, Organizações, Emoções, Inteligência Emocional

Abstract

The present dissertation intends to understand the professional relations between leaders and subordinates in organizations. It proposes a reflection about the emotions in the leadership and how the emotions of the members of a professional team influence the communication practices of a leader. For this, we conceptualize leadership theories, analyse communication practices in each of them and the importance of the leader /subordinates relationship, identify what emotions are and how they translate into emotional intelligence in the organizational context. Emotional intelligence is thus the ability to: recognize one's emotions; managing and controlling emotions and impulses; motivate ourselves, meaning, use our emotions to achieve our goals; recognize the emotions of others, be sensitive to what others are feeling, through self-awareness; and manage relationships.

The methodology used is qualitative and was carried out through ten interviews, to four leaders and six subordinates. The data collected allowed to evaluate how relationships between leaders and subordinates in organizations are developed. In the case of leaders, the goal was to understand how they describe their leadership, and their relationship with their team. To the subordinates was asked for a reflection on the leadership of their leaders and on the relationships between peers.

We conclude that the emotional dynamics of a professional team has a direct impact on the functioning of the organization. People with developed levels of emotional intelligence, such as knowledge of themselves, and recognition of others' emotions, are more favourable to adapt their communication to each emotion of their peers.

Key words: Leader, Subordinates, Relationship, Organizations, Emotions, Emotional Intelligence

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado só foi possível graças à colaboração e ao contributo, de forma direta ou indireta, de várias pessoas importantes, às quais gostaria de reconhecer e agradecer em particular:

Ao meu Orientador, Professor Doutor Fernando Ilharco, agradeço a sua disponibilidade, a ajuda na definição do objeto de estudo, os comentários, os esclarecimentos, as sugestões, a simpatia e a motivação dada em todas as fases do trabalho. Foi um privilégio ter o seu acompanhamento na realização deste trabalho.

O mais especial obrigada ao Francisco. Obrigada pela ajuda, pela transmissão de confiança e motivação dada desde o início. Por tudo, obrigada!

A todos os entrevistados, Raquel, Gonçalo, Diogo, Rosária, Nicole, Miguel, Maria, Lourenço, Leonor e José, obrigada pelas sinceras respostas e pelo tempo que se dispuseram. A vossa contribuição foi fundamental para que este estudo fosse possível.

À minha família, em especial à minha mãe, à minha avó, ao meu tio Joaquim, à minha tia Lila, ao meu tio Pedro e ao meu pai. Cada um contribuiu de alguma forma para a realização desta dissertação.

Às minhas amigas, em especial à Teresa pelos conselhos dados, à Luísa pelo companheirismo, e todas as outras pela motivação e apoio.

Muito obrigada!

Índice

Introdução	8
Capítulo 1 – Liderança.....	11
1.1. Teorias da liderança.....	11
1.2. Um exemplo de liderança organizacional.....	16
1.2.1. Conscencialização do problema.....	16
1.2.2. Resolução do problema.....	20
Capítulo 2 –Liderança e Comunicação.....	26
2.1. Práticas de comunicação explícitas ou implícitas nas teorias de liderança apresentadas	26
2.2. Novos autores sobre comunicação.....	31
2.2.1 A importância da relação	31
2.2.2. A importância da postura na comunicação	32
3.1. Emoções: O que são e qual a sua importância	39
3.2. Desenvolvimento de inteligência emocional	42
3.2.1. Definição de inteligência emocional.....	42
3.2.2. Conhecer as nossas próprias emoções.....	45
3.2.3. Gerir emoções	47
3.2.4. Motivarmo-nos a nós mesmos	49
3.2.5. Reconhecer as emoções dos outros	53
3.2.6. Gerir relacionamentos	55
3.3. Importância de líderes emocionalmente inteligentes	58
Capítulo 4 – As Emoções no quotidiano organizacional	64
4.1. As entrevistas.....	64
4.3. Na perspectiva do liderado	74
5.1. No que diz respeito à liderança e à comunicação	80
5.2. No que diz respeito às emoções.....	83
5.3. A inteligência emocional no quotidiano organizacional.....	90
Conclusão	94
Bibliografia.....	96
Anexos.....	98

Introdução

A liderança é uma temática valorizada nos dias de hoje. É uma atividade regular que acontece no dia-a-dia, tanto na vida profissional como na vida social. Muitas vezes passa despercebida à maioria das pessoas, que só se apercebe da importância da liderança quando a mesma está ausente.

Desde há décadas muitos têm sido os autores a investigar o conceito de liderança, havendo diversas definições aplicáveis em diferentes situações. Geralmente, as definições centram-se em alguém que tem seguidores, que tem influência e que motiva as pessoas. Como esclareceu Peletier (1999) a atividade de um líder centra-se na capacidade de influenciar e motivar (*apud Cunha et al, 2007*). John Maxwell (*apud Mckeow, 2016;22*) definiu o líder como «alguém que influencia».

A muitos de nós é familiar a história de uma pessoa muito inteligente e um profissional muito competente, que deu um mau líder, e também a história de um profissional mediano, que se tornou um excelente líder. Identificar as pessoas certas para liderar é mais arte do que ciência (Goleman, 2018).

Os líderes são tradutores da linguagem organizacional. É essencial que saibam ler a realidade da organização e que tenham a capacidade de tomar decisões com base no ambiente social em que estão inseridos. A tradução que fazem é que define a qualidade da liderança (Cunha *et al*, 2007).

Para este trabalho, a teoria da liderança em que mais nos basearemos será a inteligência emocional, que será descrita no terceiro capítulo desta dissertação. A escolha da inteligência emocional como objeto de estudo prende-se ao facto de ser uma temática essencial para o sucesso das organizações. Para Goleman, a principal característica de um líder organizacional eficiente é o elevado nível de inteligência emocional. As aptidões técnicas são irrelevantes sem o desenvolvimento de inteligência emocional (Goleman, 2018). As emoções estão implícitas neste tema, a capacidade de o líder reconhecer e compreender as suas próprias emoções, e como isso influencia a sua relação com os outros.

Para esta dissertação final do Mestrado em Ciências da Comunicação, vertente Comunicação, Organização e Liderança, o tema que escolhemos foi: A influência das emoções na liderança. Esta escolha está relacionada com a nossa ainda curta experiência profissional, desenvolvida nos últimos quatro anos. As motivações pessoais centram-se na observação de líderes que não sabem desenvolver relações humanas no ambiente organizacional. Líderes que não conhecem os seus colaboradores, que não conhecem os seus objetivos pessoais e profissionais de quem com eles trabalha, que não se preocupam em motivar os membros da sua equipa.

A ideia foi consolidada após a leitura do livro *Fish!* de Stephen C. Ludin, Harry Paul e John Christensen. Em resumo, este livro conta a história de uma mulher, bem-sucedida profissionalmente, mas que passara um período complicado na vida pessoal - a morte súbita do marido. Foi promovida para chefiar um departamento conhecido por ser constituído por uma equipa desagradável, incapaz, lenta e negativa no seu trabalho. Após muitos dias de reflexão e convívio com um vendedor de peixe do famoso mercado do *Pike Place Fish*, percebeu que os seus colaboradores precisavam de escolher a atitude que queriam ter perante o trabalho, precisavam de saber brincar, fazer com que alguém ganhe o dia e estar disponíveis para os outros. Dividiu a equipa em pequenos grupos, com o objetivo de cada um elaborar medidas para melhorar o local de trabalho.

Após a definição da área de estudo e da leitura do livro *Fish!*, foi realizada uma reflexão para definir a pergunta central de investigação: de que forma a dinâmica emocional dos membros de uma equipa profissional influencia as práticas de comunicação de um líder?. Para responder a esta questão levaremos a cabo uma conceptualização do tema e averiguaremos como na prática acontece a dinâmica líder/liderados. Além da questão principal acima referida, colocamos ainda as seguintes questões secundárias: como se podem caracterizar do ponto de vista emocional as relações entre líderes e liderados nas organizações profissionais?; os líderes reconhecem as emoções dos seus liderados?; os liderados também influenciam os seus líderes?.

Para refletirmos sobre questão central de investigação, realizámos uma pesquisa empírica. Dada a delicadeza da questão, a metodologia utilizada, vai ser o método qualitativo através de entrevistas. Entrevistas realizadas a dez pessoas, quatro líderes e seis liderados, com o

intuito de perceber como se desenvolvem as relações de liderança organizacional. No caso dos líderes, o objetivo é compreender como descrevem a sua liderança, e como descrevem a relação com a sua equipa. Nos liderados, pede-se uma reflexão sobre a liderança dos seus líderes e como são as relações entre pares.

A presente dissertação encontra-se dividida em três capítulos teóricos e dois capítulos empíricos. O primeiro capítulo, intitulado “Liderança”, diz respeito ao enquadramento teórico e conceptual das teorias da liderança e apresenta um resumo do livro Fish!. O segundo capítulo – “Liderança e Comunicação” – é igualmente um capítulo de enquadramento teórico e conceptual. O subcapítulo 2.1 apresenta as práticas de comunicação de acordo com as teorias da liderança enumeradas no capítulo anterior. O subcapítulo 2.2 aborda a importância da relação líder /liderados e a relevância da postura na comunicação. O terceiro capítulo, é o último capítulo teórico, intitulado de “Emoções”, que conta com três subcapítulos. O primeiro define o que são as emoções e qual a sua importância. O subcapítulo 3.2 retrata as particularidades da inteligência emocional, subdividindo em seis pontos, que explicam o que é e descrevem as cinco capacidades de uma pessoa emocionalmente inteligente.

O quarto capítulo, designado por “As emoções no quotidiano”, é um capítulo empírico que apresenta a metodologia utilizada, e a justificação para a sua escolha. Os subcapítulos 4.2 e 4.3, apresentam o perfil dos líderes e liderados entrevistados e as respetivas entrevistas. No último capítulo, é realizada uma análise e reflexão das entrevistas, fazendo uma comparação com o que foi descrito pelos entrevistados, com a teoria apresentada nos primeiros três capítulos, deste trabalho.

Capítulo 1 – Liderança

1.1. Teorias da liderança

Os primeiros estudos sobre liderança, antes da II Guerra Mundial, caracterizavam um líder através dos seus traços físicos: estrutura e aparência, e dos traços de personalidade: autoestima, autoconfiança e estabilidade emocional. Vigorava a ideia que os líderes eram grandes homens com características inatas (Cunha *et al*, 2007).

Assim habituámo-nos a definir a liderança como um ato heroico. Escritores vários e historiadores relatam histórias extraordinárias sobre grandes líderes, fazendo com que em forma de senso comum a liderança esteja ligada à sabedoria, bravura e notoriedade. Considerando só os grandes feitos como atos de liderança, a capacidade de reconhecer a verdadeira liderança ficou perdida: «uma atividade banal, quase sempre inglória, sem direito a primeiras páginas, que acontece a cada minuto de cada dia, num sem-número de diferentes maneiras» (McKeown, 2016;16). A liderança acontece todos dias, no quotidiano. «A liderança do mundo real é muito diferente daquilo que os *media* nos fazem querer» (McKeown, 2016;18), é algo que acontece nas organizações, nas relações com amigos, em casa, até nas simples interações em frente à máquina de café, por exemplo. A liderança é discreta e passa despercebida à maioria das pessoas, que só se apercebem da sua importância quando há ausência da mesma (McKeown, 2016).

Vários autores dedicam-se a definir o conceito de liderança, mas quase todas as definições diferem umas das outras. Mas todos têm um ponto em comum: um líder só o é, se tiver seguidores, como reforça Peter Drucker (*apud* McKeown 2016; 2) que definiu que um líder é «alguém que tem seguidores». Teóricos, como Peletier (1999) centram-se na capacidade de o líder influenciar e motivar (*apud* Cunha *et al*, 2007; 332) e como Jonh Maxwell (*apud* McKeown 2016; 22) define o líder como «alguém que tem influência».

Apesar de existirem várias definições de liderança, a liderança é normalmente vista como um processo de influência social (Barge, 2009). É definida como a ação de influenciar os outros a concretizarem os fins desejáveis e necessários, «consiste em ajudar qualquer grupo de duas ou mais pessoas a atingir os seus objetivos comuns» (McKeown, 2016; 23).

Existem vários perfis de líderes e uma das características da liderança é o líder conhecer o seu estilo, ser coerente e os seguidores conhecerem o tipo de líder com que estão a trabalhar. «Conheça-se a si mesmo. Só pode liderar eficazmente os outros se souber liderar-se a si próprio» (Lowley, 2013 *apud* Rego, 2015).

Há líderes mais moderados e analíticos, outros mais distantes, de hierarquia vertical, todos são importantes, diferentes situações pedem diferentes líderes (Goleman, 2018). Os grupos têm posturas diferentes de acordo com o seu líder, o mesmo grupo comporta-se de maneira diferente de acordo com o líder que o dirige e com as circunstâncias envolventes (Ilharco, 2012). Por muito valiosos e altruístas que sejam os objetivos do líder, o caminho terá diversos obstáculos, por existirem sempre pessoas que discordam com os métodos e que têm outros interesses.

O poder importa, é a lição nº3 escrita por Rego em *Papa Francisco: as Lições de Liderança*. O poder do Papa Francisco não é um poder militar, mas sim de inspirar e mover as pessoas por causas nobres, é um poder de influência, pois sem influência não é possível vencer (Rego, 2015). Em suma, um líder influencia e transmite confiança aos membros de um grupo.

Para McKeown (2016) algumas pessoas são líderes natos, outras trabalham para o ser, outros só com muita relutância se tornam líderes. Líderes natos como Steve Jobs, que assumiu posições de chefia logo no início da sua carreira. Líderes que fizeram por si mesmo, como Henry Ford que faliu cinco vezes, antes da sua empresa automóvel ser bem-sucedida. Ou Walt Disney que foi despedido de um jornal por ter falta de imaginação. Líderes relutantes como o príncipe Alberto, duque de York, que não queria subir ao trono e tornar-se o Rei Jorge VI, segundo o filme *O Discurso do Rei* (McKeown, 2016).

As interpretações sobre o contexto, objetivos, tarefas e métodos de liderança, são construídas através da comunicação. A liderança é uma atividade, na qual os indivíduos

criam padrões de comunicação uns com os outros para determinar o significado da liderança dentro de situações específicas. As teorias de liderança providenciam uma estrutura bastante útil para diferenciar as abordagens e a evolução das teorias da liderança. Começou-se por investigar os traços da liderança, depois passou-se a focar os estilos comportamentais e como estes se adequam às várias situações. Recentemente, focou-se nas abordagens do discurso do líder. Cada período evolucionário foi marcado por um estilo particular das teorias da liderança (Barge, 2009).

A análise de atuação de um líder pode fazer-se recorrendo às teorias de liderança: Traços de Personalidade, Teorias Contingenciais, Teorias Neocarismáticas, Inteligência Emocional, Liderança Nível 5 e Liderança Autêntica.

Os Traços de Personalidade de um líder influenciam as competências e estas influenciam os desempenhos (Cunha *et al*, 2007). Nos traços de personalidade podemos identificar um líder visionário, que mais focado no futuro, um líder operacional, centrando-se no presente ou um líder estratégico, que consegue equilibrar o futuro e o presente. Podemos também identificar líderes virados mais para as tarefas ou para os relacionamentos. Líderes de tarefas, centram-se nos objetivos e nos *deadlines*, líderes relacionais têm especial atenção em criar empatia e em motivar. Líderes integrais, equilibram as tarefas e os relacionamentos. Estes traços centram-se na ambição e energia, desejo de liderar, integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimentos relevantes para as tarefas a desempenhar.

A Teoria da Contingência tem como objetivo determinar os elementos centrais que caracterizam as pessoas, a situação e a necessidade de alinhamento entre pessoas e contexto. Esta teoria de Fred Fiedler argumenta que a essência da liderança se resume em 3 fatores: relações líder-liderado; natureza das tarefas; e o poder do líder (*apud* Barge, 2009). Segundo o autor Fidler, a liderança pode ser medida através de um teste psicológico chamado *Least Preferred Co-worker Scale*, em que cada pessoa é obrigada a refletir sobre o seu colega menos preferido, determina assim se o líder é orientado para a tarefa ou para o relacionamento. Os colegas que apresentam uma cotação mais baixa, são os que o líder direciona para as tarefas e não para relações de equipa (Cunha *et al*, 2007).

Os líderes devem manter a coerência nas suas tarefas ou relacionamentos, há medida que as situações se alteram. O perfil de personalidade do líder deve corresponder a cada situação de modo a ser um líder eficaz (Barge, 2009).

As Teorias Neocarismáticas, (também designada por Teoria da Liderança Carismática) aponta para o líder carismático e a atribuição de liderança. Carisma é uma palavra grega que significa “dom de inspiração”. Max Weber sugeriu que esta não é uma liderança baseada na autoridade, mas sim pelos seguidores acreditarem que o líder é dotado de qualidades excepcionais (*apud Cunha et al, 2007*). Sendo muitas vezes o próprio grupo que lhe atribui a liderança, quando um dos elementos demonstra uma personalidade ousada, uma comunicação assertiva e capacidade de iniciativa. Os traços destes líderes baseiam-se na forte necessidade de poder, elevada autoconfiança, forte convicção na moralidade das suas crenças e dominância. O grupo também o têm em consideração elevada, identificam-se com ele, têm vontade de lhe obedecer, envolvem-se emocionalmente na missão da organização e sentem-se capazes de contribuir com sucesso para o grupo (*Cunha et al, 2007*).

O líder carismático muitas vezes engloba o líder visionário (pois, é um líder com visão) que atua muitas vezes por risco pessoal através da sua sensibilidade ao contexto, podendo ter comportamentos não convencionais. Além disso, tem grande sensibilidade às necessidades dos membros do grupo.

Goleman (2018) descobriu que os líderes mais eficazes são semelhantes num aspeto essencial, todos eles têm um elevado grau de inteligência emocional (a teoria da liderança que será mais desenvolvida ao longo deste trabalho). Executivos altamente inteligentes e competentes que depois de serem promovidos para uma posição de liderança fracassam e, têm falta de inteligência emocional. A inteligência emocional caracteriza-se por um grupo de cinco aptidões que permite aos líderes maximizarem o seu desempenho e da sua equipa. A capacidade de o líder reconhecer os sentimentos e emoções (os próprios e o dos outros), a de motivar e gerir as próprias emoções nas relações em que se envolve. Cada pessoa nasce com um certo grau de inteligência emocional, mas estas aptidões desenvolvem-se com a prática e persistência (Goleman, 2018).

A Liderança Nível 5, assenta nos desempenhos excelentes, combinando humildade com determinação. Mas antes, passa por quatro níveis de liderança nos quais dá um crescendo e acumulação de características. O primeiro nível refere-se a um indivíduo muito capaz que faz contributos importantes através do seu talento, conhecimentos, competências e bons hábitos de trabalho. No nível dois contribuí para os objetivos da equipa serem alcançados, trabalhando eficazmente com os restantes membros. Chega ao nível três, já como gestor competente, que organiza as pessoas e os recursos de forma eficaz e eficiente para com objetivos pré-determinados. Ao chegar ao nível 5, torna-se um líder, um líder eficaz, que consegue levar o grupo a elevados desempenhos, suscitando empenho por parte da equipa, com base numa visão clara e objetiva.

A expressão Liderança Autêntica, deriva da palavra autenticidade que na filosofia Grega clássica, significa “conhecer-se a si mesmo” ou “verdadeiro ser” (Harter, 2002 *apud* Vitória, 2010). Envolve agir de acordo com os seus valores e necessidades, e não pelo prazer de agradar os outros. Quando o Papa Francisco foi eleito, atribuíram-lhe o adjetivo humildade, que significa “pés assentes na terra”. Os líderes humildes têm noção das suas forças e fraquezas, sabem reconhecer as qualidades dos outros e valorizam o sucesso de todos os que lhe rodeiam (Rego, 2015).

Um líder autêntico tem conhecimentos acerca do comportamento humano, uma perceção do interior, sabe como se relacionar com os outros, é empático e interpreta os sinais emocionais, compreendendo as atitudes, sentimentos e os motivos dos outros. Concilia emoção e razão para tomar decisões apropriadas a cada problema (Cunha *et al*, 2007). Outro autor refere que, a liderança autêntica promove tanto as capacidades psicológicas positivas, como um clima ético positivo, ao ser transparente na relação com os outros, partilhando a informação e ouvindo as opiniões dos membros envolvidos. Assim promove a autoconsciência permitindo que todos desenvolvam autoconhecimento (Walumbwa, *et al apud* Vitória, 2010).

Todas as teorias de liderança abordam como os indivíduos e o contexto se relacionam. Keith Grint no seu livro *The Arts of Leadership*, argumenta que as teorias da liderança e as suas abordagens podem ser distintas através das premissas que estas fazem em relação aos indivíduos e ao contexto (Barge, 2009).

1.2. Um exemplo de liderança organizacional

1.2.1. Conscientização do problema

Qualquer pessoa pode ser líder, desde que esteja disposto e se esforce para tal. Para justificar esta afirmação, apresentamos a história de Mary Jane, relatada no livro *Fish: Uma Nova Cultura na Empresa* (Ludin *et al*, 2002). Esta parábola foi a grande inspiração para abordar o tema escolhido: a influência das emoções na liderança, nesta dissertação. Ensina como motivar e aumentar os resultados numa empresa, com base na liderança.

Mary Jane, uma mulher trabalhadora, chefiava uma equipa de sucesso, uma equipa com quem se podia contar. Mais tarde foi promovida a Diretora do Departamento de Processamento de Dados, instalado no terceiro piso da sua empresa. Este terceiro piso era conhecido por ser composto por uma equipa incapaz, lenta e negativa no seu trabalho. Todos os que por lá passaram, descreveram-no como um lugar morto, que tirava a vida a quem lá entrava. Mary Jane foi a terceira pessoa a chefiar aquela equipa em apenas dois anos.

Rapidamente chegou à conclusão que as pessoas daquele departamento mereciam a reputação que tinham. Um dos funcionários desligava o telefone da ficha após este tocar várias vezes, havia sempre alguém a dormir na sala de convívio, quando não gostavam de alguém passavam o processo referente a essa pessoa para último e chegavam sempre atrasados ao escritório. Tudo naquele departamento era lento.

Percebeu rapidamente que aquela equipa estava completamente desmotivada. Na verdade, realizavam tarefas pouco motivadoras, como o processamento de dados. Ou seja, um trabalho monótono e nada desafiante. Contudo existiam três razões para as pessoas continuarem naquele departamento: salário, segurança e vantagens. Sentiam-se seguras, mas a Diretora questionou-se: “Será que têm consciência que a segurança que tanto apreciam pode não passar de ilusão? Terão consciência de que, se não mudarmos poderemos ver-nos na necessidade de irmos à procura de outros empregos?”. São

funcionários agarrados aos seus hábitos, que não lutam para manter o trabalho que consideram seguro.

“Vazadouro de energias tóxicas” foi então o nome que deu ao departamento que tinha para dirigir e rapidamente percebeu que tinha que fazer alguma coisa para aquela alcunha ser alterada. Para espairecer, foi passear até um mercado, o mercado de peixe de *Pike Place*. Quando lá chegou, viu os peixeiros atirarem peixes de um lado para o outro, até passavam peixes por cima das cabeças de “trabalhadores de escritório” que visitavam o mercado. Mary Jane conversou com um peixeiro que lhe perguntou o que lhe chamava atenção naquele posto de venda, ao que ela respondeu: o ruído, atividade e a energia. O peixeiro contou-lhe que antigamente o mercado também era um “vazadouro de energias tóxicas”, mas que resolveram fazer uma mudança.

Mary Jane, decidiu estudar o método de trabalho do mercado *Pike Place* e perceber como pode adaptar para à sua situação. “O que há de entusiasmante na venda de peixe?”, ali as pessoas tornaram trabalhos maçadores em interessantes. A verdade é que todos os trabalhos se podem tornar aborrecidos ao longo do tempo.

«Ainda que não possamos escolher o trabalho, podemos sempre escolher a maneira de o fazer. Podemos sempre escolher a atitude com que encaramos o nosso trabalho». Pois, a verdade é que sabemos que temos de passar o dia a trabalhar, mas podemos decidir como queremos passar esse tempo. É preferível passá-lo da maneira mais agradável possível, e a solução é fazer um exame de consciência e escolher a atitude que se quer adotar. Reforçando através de Ilharco (2012), na vida temos que escolher a nossa atitude, essa escolha assume-se no nosso quotidiano, tanto pessoal como profissional, é a nossa ambição, esforço e dedicação, vontade e estilo de vida. Só se é “campeão” no trabalho se também o formos na nossa vida pessoal. O profissional e o pessoal constituem a mesma dimensão, é impossível separar.

«Não creio que as empresas tenham que ser prisões, mas muitas vezes a forma como encaramos o nosso trabalho transformamo-lo em prisões» referiu Mary Jane.

Normalmente passamos um terço do nosso dia a trabalhar e ninguém quer passar esse tempo a trabalhar num “vazadouro de energias tóxicas”. Um líder tem consciência disso e

tem que transmitir uma opção viável aos seus colaboradores, para juntos mudarem. Há maior risco em não fazer nada, do que o desafio de agir.

Quando o trabalho começa a ser encarado como uma prisão deixamos de querer aprender e progredir, mesmo sabendo que as pessoas gostam de aprender e de progredir em qualquer altura da vida. Muitas vezes deixam de progredir porque perderam a autoconfiança.

Ser líder é dar corda a uma grande quantidade de relógios, mas antes de tudo, dar corda a si mesmo. Ninguém ajuda ninguém se não estiver primeiro bem consigo próprio. Vivemos numa era em que, muitas vezes, os líderes não têm tempo para pensar nos seus principais valores. Um líder para conseguir liderar tem de se conhecer a si mesmo, pois só se pode liderar eficazmente os outros quando nos lideramos a nós mesmos. Segundo Rego (2015) esta é a lição nº1 da liderança: refletir, meditar e mudar-se a si mesmo.

Um líder tem que arriscar, deixar o porto seguro. Não fazer nada é caminhar para o fracasso inevitável. O primeiro passo é a escolha de atitude e preparar-se para aprender e progredir.

Para iniciar a mudança de atitude, a personagem do texto decide convocar uma reunião na segunda-feira de manhã para falar com franqueza e escolher a mensagem adequada para comunicar a necessidade de cada um escolher a sua atitude, com o objetivo de motivar a equipa.

Paralelamente o Vice-presidente da empresa de Mary Jane, assistiu a uma conferência, onde concluiu que aquele departamento estava a precisar de energia e entusiasmo. Pois estas são as chaves para a produtividade, êxito do recrutamento, emprego de longa duração e bom serviço aos clientes.

Mas como se pode ter energia e entusiasmo quando se faz um trabalho aborrecido e ninguém gosta de ali trabalhar? A líder conta a sua história: precisa daquele emprego, pois está a passar uma situação familiar complicada, o marido morreu subitamente, gastou muito dinheiro nos tratamentos e tem dois filhos a seu cargo. A sua atitude inicial era não fazer nada que ameaçasse a segurança no trabalho. Mas neste momento sente o trabalho ameaçado porque a sua equipa não tem energia e entusiasmo.

Propôs aos seus novos colaboradores escolherem individualmente a atitude que querem adotar no trabalho, visto que não há muito a dizer acerca do trabalho que há para executar, mas podem escolher a maneira como executam as tarefas. Lançou o desafio à sua equipa e todos os dias esteve disponível para ajudar na definição da atitude de cada um. Na sexta-feira, quando chegou ao escritório, a sua equipa tinha feito um grande cartaz a dizer: “Escolhe a tua atitude: ementa de escolhas para hoje, uma cara feliz e outra zangada.” Conseguiu dar assim um passo para a mudança.

Depois da escolha de atitude, o peixeiro partilhou o segundo passo: brincar. É possível ser uma empresa cumpridora, e ao mesmo os funcionários divertirem-se. Não é por os trabalhadores estarem tensos e enervados que o trabalho vai ser mais produtivo. Ao brincarem, as pessoas são mais produtivas, não querem mudar de emprego e divertem-se com o trabalho apesar de ser desinteressante.

O terceiro passo é: fazer com que ganhem o dia. A atitude brincalhona que se põe no trabalho permite encontrar formas imaginativas de fazer com que os outros se envolvam. Envolver as pessoas e estimulá-las a participar na brincadeira. Concentrar a atenção nos métodos para fazer a outra pessoa satisfeita, proporcionar uma corrente constante de sentimentos positivos.

Estar disponível é o último passo que Mary Jane precisava de descobrir, e na verdade já o tinha feito, durante a semana anterior, quando passou por todos os membros da sua equipa e perguntou se precisavam de ajuda para definir a escolha de atitude. Estar presente, estar disponível e totalmente empenhado no seu trabalho.

Solidariedade do grupo, espírito de equipa e motivação, são aspetos emergentes numa organização. “Interceção na vizinhança” está na origem da emergência de comportamentos coletivos, pois somos mais influenciados pelo colega do lado do que por um superior (Ilharco, 2012).

1.2.2. Resolução do problema

A nova diretora começou a pensar qual seria o melhor método para explicar estes quatro passos à sua equipa. Dizê-lo não iria criar o mesmo impacto. As pessoas precisam de experimentar e tempo para interiorizarem.

Para que a equipa experimentasse o método, decidiu levá-los em dois grupos ao mercado de peixe, com o objetivo de perceberem e pudessem aplicar os segredos que os levaram ao êxito. Apesar da confusão, M.J tentou observar as reações de cada um. No dia seguinte reuniu-se com a sua equipa e perguntou: “não seria agradável se pudessemos trabalhar num lugar onde nos divertíssemos? Uma empresa mundialmente famosa? Um sítio onde o riso seja frequente? Um lugar com sentimentos positivos acerca do que fazem e da forma como o fazem, um sítio para onde vão todos os dias com agrado. Uma das colaboradoras admitiu que estava à procura de um novo emprego, que aquilo era uma “morgue”, mas se encontrassem a solução para dar vida aquele espaço ficava lá, porque, apesar de tudo gostava das pessoas. Outro membro da equipa, elogiou M.J, pois nenhum chefe antes dela tinha falado tão abertamente, e conseguido entender que são eles próprios que fazem daquele lugar um “vazadouro de energias tóxicas”.

Durante o fim de semana a equipa teve que refletir sobre o que tinha visto no mercado do peixe e perceber como poderiam aplicar aqueles métodos ao seu trabalho. Muitos chegaram à conclusão que é melhor limpar o próprio “vazadouro de energias tóxicas”, pois caso optassem por mudar de trabalho nunca saberiam o que iriam encontrar. Pelo menos ali todos gostavam uns dos outros.

Na segunda-feira seguinte a líder elaborou então um plano. Cada membro da equipa escolheu a sua área de interesse: escolher a atitude; brincar; ganhar o dia; estar disponível. E foram formadas equipas, para darem respostas às questões fundamentais de cada área, com as seguintes normas:

- I. Cada equipa dispõe de seis semanas para reuniões, estudo do seu tópico, recolha de informação e elaboração de um relatório que será avaliado por todos numa reunião fora do escritório;
- II. Deve conter exemplos das medidas a tomar para se alcançar os objetivos;
- III. Cada equipa será responsável pelo seu calendário de reuniões. Podem utilizar duas horas semanais para assuntos relacionados com o trabalho de grupo e as horas extras serão ajustadas.

Elaboraram então uma frase de incentivo: “vamos construir um lugar em que todos gostemos de trabalhar!”

O Vice-presidente, mesmo não sabendo que método estava a utilizar, apoiou Mary Jane e arranjou uma equipa de substituição para a manhã de apresentações dos relatórios de cada equipa. As equipas estavam muito entusiasmadas e decoraram a sala de apresentações com muitas cores, criando um ambiente festivo.

A primeira equipa apresentou o tópico “brincar”. Conclui esta equipa que podem existir vários benefícios ao brincar: as pessoas felizes tratam bem as outras;; o tempo passa rapidamente; a boa disposição faz bem à saúde; o trabalho transforma-se numa recompensa, e não é apenas um meio de obter rendimento.

De seguida arranjaram soluções para “brincar”:

- a) colocar cartazes avisar: “está num parque de recreio, cuidado com as crianças grandes”;
- b) criar o concurso da piada do mês, com o seu próprio quadro de honra; c) acrescentar mais cor e criar um ambiente mais harmonioso, dando vida com plantas e um aquário; d) comemorar datas especiais; e) instalar pequenos focos de luz para acender quando é preciso animar a atmosfera ou sempre que alguém tem uma ideia; f) fazer concursos de criatividade; g) criação de uma zona de criatividade; h) formação de um comité permanente para fazer circular as ideias.

A equipa “ganhar o dia” fez um questionário aos clientes internos e o resultado bastante negativo. Chamaram-lhes “sonâmbulos”, pois são lentos, que tratam mal os clientes, como

estes os estivessem a interromper, entres outras características negativas. Centram-se na questão: “O que vamos fazer para mudar estes resultados?”

Primeiro refletiram sobre os benefícios de tornarem as pessoas felizes: é bom para os negócios; ao servir bem os clientes, terão a satisfação que resulta de um bom serviço prestado aos outros; esta preocupação vai obrigar a desviar a atenção das dificuldades pessoais e agir de maneira positiva; é mais saudável, fará com que as pessoas se sintam bem e libertem mais energia.

Para aplicarem a ideia propuseram: escalonar as horas de trabalho, de forma a garantirem cobertura das 7h às 18h, que será bom para os clientes; criar grupos para estudo de meios para melhorar o serviço prestado aos clientes; criar de prémios de desempenho, que serão atribuídos por recomendação dos clientes.

A equipa “estar disponível” foi contando episódios de vida em que não estiveram disponíveis para os outros e o quanto se sentem arrependidos. Decidiram ajudarem-se mutuamente e cada vez que alguém não se mostrar disponível dizem o código: “pareces distraído”.

Por fim, a equipa “escolha de atitude” comprou livros para compreender o conceito de escolha de atitude com o objetivo de organizar grupos de discussão das mesmas. Além disso foi preparado um programa para uso de todos. O programa continha duas faces, uma cara “zangada” rodeada de palavras como: zangado, desinteressado e azedo, no outro lado uma cara “sorridente” com as palavras: enérgico, vital, criativo.

Foi iniciado o caminho para limpar o “vazadoiro de energias tóxicas” através das medidas adotadas por cada equipa.

Enquanto este processo decorria, a principal empresa concorrente fez uma excelente proposta de trabalho a Mary Jane. Mas esta líder não aceitou a proposta, pois estava a tornar juntamente com a sua equipa, o seu local de trabalho mais agradável, não se podia ir embora quando os tempos felizes estavam a começar.

Na parede do edifício foram colocadas as frases: «Por favor, ao entrar neste edifício escolha que este vai ser um grande dia para si. Os seus colegas dos outros departamentos,

os clientes, os membros da sua equipa e você mesmo ficar-lhe-ão agradecidos. Encontre formas de se divertir. Podemos levar o nosso trabalho a sério sem estarmos sempre de rostos fechados. Tenha o cuidado de estar disponível quando os clientes e os colegas mais precisarem de si. E se sentir a sua energia a fraquejar, tente este remédio de resultados comprovados: procure alguém que precise de uma mão amiga, de uma palavra de apoio ou de um bom ouvido – e faça que ele ganhe o seu dia.»

Concluindo, num departamento de processamento de dados, Mary Jane Ramirez e a sua equipa, redescobriram que, quando passamos pela entrada todas as manhãs, podemos decidir se vamos ter um dia de trabalho que nos dê prazer e satisfação. É tão simples como perguntar: “será que vamos ter um dia bom?” e responder: “Claro! Decidi que este vai ser um grande dia!”

Esta história, mostra-nos que o centro de uma organização são os colaboradores. É importante ter contacto com a realidade, com os colaboradores e com os clientes, «o centro é a periferia». Esta relação torna os líderes mais credíveis e capazes. (Rego, 2015;133). Os líderes estabelecem os objetivos e motivam os membros do seu grupo a concretizá-los. Kotter (1990) partilha a mesma ideia, dizendo que para alcançar a meta desejada é necessário motivar e inspirar as pessoas.

Como referido por Ilharco, (2012) a base da liderança é a relação que se constrói com a equipa, é preciso conhecer bem todos os membros para poder adaptá-los à melhor maneira de trabalhar e pensar: conhecer o relacionamento entre os diversos elementos da organização, os comportamentos, padrões de atenção, ou seja, conhece-los globalmente. Foi o que Mary Jane fez nesta história e é esta a forma de José Mourinho trabalhar, tornando-se um exemplo para os líderes de equipas profissionais, entender e interpretar a equipa com que se trabalha. Um profissional, uma equipa, um líder, são partes constitutivas de uma organização. É necessário entender detalhadamente cada parte para construir o todo, pois o todo é a soma de todas as partes, logo só entendemos o todo se entendermos cada uma das partes (Ilharco, 2012, p.43). Avolio (*et al* 2004 *apud* Vitória, 2010) atestam que a forte influência que o líder autêntico tem nos seus seguidores, tem origem na relação sólida, significativa e motivacional que constroem. Além disso, ter competências sociais é outra característica fundamental num líder, capacidade para se

aperceber das necessidades de desenvolvimento dos outros e promover aptidões, ser um bom ouvinte e comunicar através de mensagens simples e assertivas (Cunha *et al*, 2007).

Alguns líderes estão mais habituados a criticar negativamente os seus liderados, do que a aumentar-lhes a autoestima e a autoconfiança. Como sugere o Papa Francisco, «é preciso promover o sentimento de pertença, o reconhecimento e autoestima» (Rego, 2015). Quando a atividade diária está direcionada para o que está errado, é difícil um líder manter uma comunicação positiva. É necessário desenvolver o otimismo, a autoconfiança, a inteligência emocional e a honestidade e assim identificar a comunicação ideal para desenvolver e criar raízes para o sucesso da organização. (Cunha *et al*, 2007).

Os líderes estimulam o trabalho, facilitam a resolução dos problemas na equipa e motivam os colaboradores para uma melhor produtividade. Mas atenção, como referido por Ilharco (2012) um líder motivado motiva, o líder desmotivado desmotiva. O ambiente que o líder cria, tende a ser partilhado por todos.

Um líder precisa de equilíbrio entre o envolvimento com a equipa e afastar-se dela. Só quando estamos com as pessoas é que entendemos a realidade, e só assim nos conseguimos pôr na sua pele. Mas precisamos de espaço para refletir sobre os valores e ponderar as consequências das nossas ações. Assim não se perde o espírito crítico e o líder consegue promover o sentimento de pertença de todos os membros da equipa. «Envolve-se no mundo e afaste-se do mundo» (Rego, 2015, p.124).

De acordo com outros autores, podemos dizer que um líder procura agir, inovar e questionar-se sobre “o quê” e o “porquê”. (Cunha *et al*, 2007) José Mourinho é um líder inovador, sociável e competitivo, tira bom rendimento de quem trabalha com ele, é um exemplo de liderança, de trabalho de equipa e comunicação grupal, a aplicar nas organizações. (Ilharco, 2012). O líder que toma decisões, inovadoras ou não, direciona os seus colaboradores para os objetivos por si estabelecidos. Provoca entusiasmo e motivação nos subordinados, na realização das tarefas e nos objetivos do grupo. Comunica uma visão apelativa e atua através de um modelo de comportamentos, focando-se no desenvolvimento dos colaboradores - «o líder está interior e exteriormente preocupado com o bem do grupo como um todo.» (Barracho e Martins, 2010, p. 66).

O colunista Dinesh Weerallody do *Financial Times* escreveu as “seis lições de liderança do Papa Francisco”: «No nosso mundo interconectado e complexo, onde tantos se queixam de uma crise de liderança, o Papa Francisco é um líder focado não em *status*, mas numa missão». Tal como Mary Jane, personagem da história apresentada anteriormente. «Ele é um exemplo para líderes de todos os tipos, religiosos e políticos, que reconhecem a necessidade de cultivar o carácter e a capacidade de liderar com os valores concorrentes num mundo de mudança, seja nos negócios, nas organizações ou na própria sociedade» (Rego, 2015, p.121).

Com base nas Teorias de Liderança apresentadas, consideramos a personagem Mary Jane como uma líder autêntica. Nas suas características pessoais é autoconscientes (percebeu que o departamento que liderava precisava de uma mudança urgente), atuando de acordo com os seus valores e crenças positivas, reconhecendo as suas limitações e baseando-se na paixão e nas emoções. Socialmente, foca-se nos outros e no contexto, manifesta confiança, convicção, (pois levou o projeto até ao fim), criou empatia e relacionamento com todos os membros da sua equipa. O resultado foi um sucesso, realizado por uma líder autêntica.

Capítulo 2 – Liderança e Comunicação

2.1. Práticas de comunicação explícitas ou implícitas nas teorias de liderança apresentadas

Ao longo dos tempos, o papel do líder tem vindo a sofrer profundas e contínuas mudanças em virtude de novos desafios (Barracho e Martins, 2010). É importante perceber que o mundo mudou rapidamente, a comunicação burocrática tradicional, é passado (Fairhurst, 2014).

A igreja é um exemplo dessa mudança. Quando o Papa Bento XVI resignou, foi considerado um gesto de grande humildade e sabedoria que abriu um novo capítulo na história da igreja. Um grupo de cardeais sentiu a necessidade de mudança, depois da liderança de Ratzinger, para um modelo de ação mais próximo das realidades de outros povos não europeus e menos desenvolvidos (Rego, 2015). Nas organizações as necessidades são as mesmas, necessidade de um líder organizacional que tenha a capacidade de ler a realidade da organização, tomar decisões e interpretar o ambiente social e político da organização (Cunha *et al*, 2007).

Comunicação é criar mensagens que têm um estilo apropriado e se adequam ao contexto pedido (Barge, 2009). Segundo Rocha (2016), esta competência pode ser desenvolvida com as técnicas adequadas. Para esta autora, comunicar implica partilhar, (original do latim *communicare*, que significa usar em comum, usar em comunidade).

Muitas pessoas são consideradas como um “comunicador nato”, nunca perdem a clareza do raciocínio e a lógica na forma como expõe as suas ideias. Só quando a pessoa com quem queremos partilhar a ideia percebe a informação da mesma forma que nós, é que estamos a comunicar. Não estamos a comunicar no exato momento em que as palavras nos saem da boca. «Todos os problemas de comunicação são um problema de compreensão, as pessoas só compreendem a informação que reconhecem» e «compreender é ajustar aquilo que vemos ou ouvimos aos nossos padrões mentais» (Rocha, 2016:21). Podemos ler o mesmo

texto 30 vezes, mas não o podemos entender se não estivermos a interpretar da mesma perspetiva que o autor (Ilharco, 2012). Por esta questão, é que muitas vezes se torna tão difícil comunicar. As pessoas são todas diferentes, têm educações diferentes, religiões diferentes, perspetivas distintas de ver o mundo. Contudo a comunicação positiva, o humor, o entusiasmo, falar visualmente, contar histórias ou criar analogias, são facilitadores de comunicação, ou seja, ajudam a reforçar a mensagem e a torná-la mais clara, apelativa e memorável (Rocha, 2016).

A comunicação é a base da liderança. Os líderes têm de codificar da melhor maneira as mensagens e depois transmiti-las à sua equipa, de forma que esta seja persuadida a mover-se na direção que o líder deseja (Barge, 2009). O valor para um líder possuir aptidões de comunicação eficazes é incalculável. Palavras erradas, gestos mal calculados ou significados mal interpretados podem conduzir a resultados negativos (Miguel, 2014).

As teorias de liderança, apresentadas no capítulo anterior, apontam para diferentes práticas de comunicação.

Os Traços de Personalidade sugerem que a comunicação pode ser ameaçada pelas características pessoais de cada indivíduo (Barge, 2009).

Nas Teorias Contingenciais, os líderes são aconselhados adaptarem a sua personalidade a cada situação. Implicando que também mudem e adaptem a sua comunicação, de modo a que os liderados compreendam da melhor forma o que deve ser feito e se sintam motivados (Barge, 2009).

Na Teoria da Liderança Carismática, (que como referido anteriormente engloba o líder carismático e a atribuição de liderança) os líderes comunicam para o grupo e adaptam a comunicação a cada indivíduo. A aptidão verbal forte e a assertividade são as principais características da comunicação de um líder carismático. Na sua comunicação salientam a identidade coletiva, passando para segundo plano o autointeresse individual e enfatizam o valor e a eficácia dos seguidores para o todo e como indivíduos essenciais para a concretização dos objetivos (Cunha *et al*, 2007).

O Papa Francisco é um líder carismático, como referido anteriormente. Foi escolhido numa situação de crise na igreja e a sua visão radical veio trazer uma nova vida à religião católica. O velho provérbio “um gesto diz mais que mil palavras”, define a forma do Papa Francisco comunicar. Apesar de ter mensagens verbais fortes é considerado um grande gestor de simbolismo dos gestos. As suas palavras contam, mas os gestos e as atitudes revelam muito mais que as palavras. Gestos como abraçar doentes, beijar os pés de presos, recusar o uso do *papamobile* à prova de bala, vestir uma simples batina branca, dormir no quarto 201 de uma casa de hóspedes do Vaticano, por vezes come na cantina e vai para a fila como os outros. As suas escolhas comunicam simplicidade. Domina o contexto, existe coerência entre os seus discursos e ações (Rego, 2015). Ao fazer estas escolhas, o Papa Francisco cria empatia, uma ferramenta poderosa que cria pontes de comunicação entre pessoas (Rocha, 2016).

Comunicar mais através de conversas do que por e-mail, por exemplo, é característico do líder carismático de uma organização. Assim tem o poder de tornar a mensagem transparente e fortalecer relações humanas. Para Miguel (2014) a assertividade é a capacidade de afirmar os direitos, opiniões, ideias, crenças e desejos, respeitando em simultâneo os dos outros. É a forma emocionalmente inteligente de satisfazer as próprias necessidades. Uma pessoa de discurso assertivo é uma pessoa autoconfiante, é fiel a si mesma, consegue afirmar-se, demonstra segurança e sabe o que quer. Não é uma pessoa que está sempre correta, mas que defende as ideias em que acredita, mostrando as suas razões, assim consegue influenciar os outros nas escolhas, ações e opiniões (Rocha, 2016). A assertividade é uma característica fundamental na comunicação de um líder organizacional.

Um líder com Inteligência Emocional, como por exemplo líderes visionários, conselheiros, relacionais e democráticos, comunicam a razoabilidade, maturidade e honestidade. São influentes e conseguem persuadir, sabem ouvir, inspiram e guiam grupos. Saber ouvir é uma prática de comunicação que parece simples, mas na verdade é complexa e tem de ser praticada. Ouvir é involuntário, não requer compreensão ou interpretação. Escutar é interpretar o significado do que foi dito, e é uma aptidão que tem de ser aprendida, pois traz um elevado grau de autoconsciência (Miguel, 2014). Como tal, a qualidade de uma conversa depende mais da qualidade da escuta do que da qualidade do discurso. Só existe

conversação se existir escuta. «É na escuta que percebemos o ponto de vista do outro e encontramos pontos em comum.» (Rocha, 2016:37). Um bom comunicador, e por sua vez um bom líder, tem consciência de quando é para parar de falar e escutar, mantém o olhar e a atenção focados no outro, enquanto ele fala. Faz perguntas para clarificar antes de chegar a uma conclusão. Contrariamente, um mau ouvinte distrai-se facilmente, deixa a sua mente vagar, foge muitas vezes com o olhar, faz suposições e chega a conclusões sem primeiro esclarecer. Repetir para nós próprios as mensagens chave que recebemos, evitar interromper e encorajar os a falar, são algumas das táticas dadas por Carla Rocha para praticar a escuta ativa (Rocha, 2016).

Cada tipo de líder tem as suas características emocionais. Um líder visionário, inspira os seguidores, tem uma comunicação positiva e genuína, gosta de formar uma equipa leal e coesa. José Mourinho é um líder visionário, é competitivo, desenha o futuro, dirige expectativas e emoções. Não desperdiça oportunidades, tira bom rendimento de quem trabalha com ele, é um exemplo de liderança, trabalho de equipa e comunicação grupal, a aplicar nas organizações (Ilharco, 2012). Um líder conselheiro, ouve e aconselha os elementos do grupo. O líder relacional partilha as emoções e quer que os liderados também façam essa partilha. O líder democrático promove várias reuniões com o objetivo de partilhar e ouvir as sugestões da sua equipa, pois baseia a liderança nos contatos pessoais.

De acordo com outros autores, podemos dizer que um líder procura agir, inovar e questiona-se sobre “o quê” e o “porquê” (Cunha *et al*, 2007). Toma decisões, inovadoras ou não, direciona os seus colaboradores para os objetivos por si estabelecidos. Provoca entusiasmo e motivação nos subordinados, na realização das tarefas e nos objetivos do grupo. Comunica uma visão apelativa e atua através de um modelo de comportamentos, focando-se no desenvolvimento dos colaboradores - «o líder está interior e exteriormente preocupado com o bem do grupo como um todo.» (Barracho e Martins, 2010, p. 66).

Na investigação de Ilharco (2012), as duas práticas mais eficazes e realizadas por um líder autêntico, são: o foco constante nas tarefas, nas responsabilidades e nos resultados; e a preocupação sistemática na relação entre os profissionais, o ambiente organizacional, o envolvimento e a preocupação. Quando um líder se preocupa com todos estes aspetos, tem uma liderança autêntica. Para McKeown (2016) existem duas aptidões principais para se

ser um líder eficaz: gerir-se a si mesmo, e trabalhar bem com os outros. Escritas por palavras diferentes, as duas definições de diferentes autores, são idênticas, definindo quais são as duas grandes características de um líder autêntico.

«O trabalho do líder não incide nos membros da equipa individualmente, mas nas relações entre eles.» Pois, um profissional não revela todas as qualidades se estiver sozinho, o líder trabalha a relação entre os elementos da equipa, gere egos e emoções (Ilharco, 2012). O modelo de Blake e Mouton defende que a orientação para as pessoas, traz maior satisfação e desenvolve espírito de equipa. Quem faz uma organização são as pessoas. Liderar um grupo organizacional é relacionar o individuo com o ambiente social e a sua função dentro da organização (*apud Cunha et al, 2007*). Reforçado por Ilharco (2012) «o grupo, a organização, o sistema competitivo é o que modela o comportamento de cada profissional».

Contrariamente McKeown (2016) defende que a liderança eficaz é orientada para os objetivos e não (essencialmente) para as pessoas. Concordando com o modelo de Blake e Mouton e reforçando através do modelo contingencial de Fiedler (apresentado no capítulo anterior), em que cada pessoa era obrigada a refletir sobre o seu colega menos preferido. Os que tinham uma cotação mais baixa, eram os que estavam direcionados para as tarefas e não para as relações de equipa. Concluindo assim que, quanto melhores forem as relações líder membros é mais provável que os membros sigam as diretrizes do líder, é mais fácil o líder influenciar os seus colaboradores e de estruturar as tarefas. Contudo este estudo foi validado, embora não sejam interpretadas as razões pela qual o estilo de liderança afeta a eficácia (*Cunha et al, 2007*).

2.2. Novos autores sobre comunicação

2.2.1 A importância da relação

Para Ladkin (2008 *apud*, Fairhurst, 2014) liderar exige domínio do contexto, mensagem coerente entre fala e ações que demonstram o compromisso ético. Por consequência, não se estuda liderança sem estudar comunicação, a comunicação é essencial para o funcionamento de uma equipa e da organização. O estudo de Marks (*et al* 2000 *apud* Fairhurst), concluiu ainda que, para o bom desempenho de uma equipa, é essencial quantidade e qualidade nas suas comunicações. Para a comunicação existir, é preciso uma conexão dinâmica entre atores, ação, significado e contexto, dominar a situação e conhecer as pessoas envolvidas.

Para responder aos novos desafios do quotidiano, são necessárias competências específicas e uma nova visão vinda da gestão de topo, substituindo a comunicação vertical na gestão de informação, passando a uma comunicação horizontal distribuída por vários sectores. Pois, a gestão de informação e o conhecimento são as componentes que guiam uma organização (Zorrinho *et al*, 2003)

Muitos estudos descuidam os liderados, focando apenas o líder como agente transformacional. Gronn (2000 *apud* Fairhurst, 2014) afirmou que é exagerado o poder que é dado ao líder, o poder não vem apenas de uma pessoa. Anteriormente, Graen e Uhl-Bien (1995 *apud* Fairhurst, 2014) desenvolveram a teoria LMX (*Leader-Member Exchange*), baseada nos relacionamentos de liderança que trata o relacionamento bidirecional entre líderes e seguidores. Sugere que os líderes desenvolvam trocas relacionais com cada um de seus liderados - «a comunicação na liderança é relacional, não está nem no líder, nem em quem é liderado» (Fairhurst, 2014:8). Reforçado por McDermott e Roth (1978 *apud* Fairhurst, 2014), a interação é essencial para o relacionamento, consegue-se descrever melhor o comportamento de uma pessoa quando se interage e lida-se no dia-a-dia.

Vários estudos focaram-se no papel da comunicação na teoria LMX, Kramer (1995, *apud* Fairhurst, 2014) concluiu que a qualidade da liderança influencia significativamente a

satisfação no trabalho, principalmente para aqueles que estão a mudar de emprego. Em relacionamentos baseados em confiança e respeito, a troca entre membros-líder pode promover experiências de trabalho positivas e aumenta a eficácia organizacional.

Segundo Uhl – Bien (2011, *apud* Fairhurts,2014) a palavra relacional sugere que existe uma diferença entre o pós-positivismo e a construção social das relações. O pós-positivismo é marcado pelas teorias da liderança e das suas qualidades, como a teoria LMX, já referida. A construção social foca-se nos processos relacionais da liderança e nas suas práticas. Por exemplo, atores de liderança são formados e transformam os outros através da sua comunicação, sendo que a liderança é trazida através dos processos de interação entre pessoas.

A comunicação na liderança é transmissional e centrada no significado. Ao ter uma comunicação relacional o líder partilha intensamente as emoções, celebra e chora junto dos seus seguidores e desenvolve laços de fidelidade que são componentes essenciais na comunicação humana. Conseguir algo significativo, influencia o futuro, pois tudo o que fazemos na vida é a procura de significado. Deixar uma marca na história da organização é um aspeto que nos faz querer ser mais e melhores (Ilharco, 2012).

Curiosamente, a área de fumadores é um espaço onde as pessoas, líderes e liderados, se relacionam, vão juntos descontraír, estão durante uns 15 minutos, conversam e olham olhos nos olhos. Cientistas suecos concluíram, que o tecido dos olhos mais denso e mais compacto pertence a pessoas calorosas, confiantes e de emoções positivas. Esta é uma das razões pela qual é tão importante falar a olhar para o outro. A autora Carla Rocha questiona «já imaginou como uma íris destas pode estar mesmo ao seu lado e no entanto, prefere mandar-lhe um *email*?» (Rocha, 2016).

2.2.2. A importância da postura na comunicação

Além do olhar, o corpo também transmite informação e é uma fonte poderosa quando queremos comunicar com uma plateia. A comunicação não depende só de palavras, o

corpo também comunica através da sua postura. O nosso corpo é o espelho da nossa mente (Cuddy, 2015). A forma como as pessoas agem, reflete o que a mente está a sentir. Amy Cuddy (2015) apresenta várias histórias de como o corpo representa o que realmente sentimos.

Num estudo sobre a comunicação em executivos, realizado por Mehrabian (1971), constatou-se que apenas 7% do sentido da mensagem que é enviada para o recetor é composto por palavras, 38% pelo tom de voz e 55% pela linguagem corporal (*apud* Miguel *et al*, 2014).

Após ter tido um acidente de carro, a autora conta que nunca mais conseguiu descontraír durante uma viagem. Quando se senta ao lado do condutor protege automaticamente a sua segurança física, independentemente de quem vai a conduzir. Puxa os joelhos para o peito, envolve os braços e baixa a cabeça, ficando com o queixo entre os joelhos. A sua mente só consegue centrar-se nos perigos da estrada, sem conseguir concentrar-se em mais nada, como por exemplo, nas conversas. Por muita confiança que tenha nos amigos, não consegue controlar o seu corpo, é instinto.

Num outro episódio, conta que em certa ocasião, partilhando o com um agente do *FBI*, especialista em linguagem corporal, a postura dele representava assertividade. Cuddy, não querendo que este lê-se a sua linguagem corporal, começou a ficar nervosa ao sentir-se avaliada. Mas foi inevitável, pois mexia o pescoço, cabelo e cruzava os braços- posturas consideradas de *powerless*.

Ao trabalhar com estudantes, Cuddy refere que estavam entusiasmados com a sua própria vida intelectual. Mas ao observar as suas linguagens corporais apercebeu-se que muitos deles eram inseguros no que diz respeito aos seus conhecimentos e pensamentos.

Quando assumimos a falta de poder e medo, ficamos submetidos, acabando por nos deixar levar pelas nossas emoções e agimos em conformidade. Nesta altura, os circuitos dos centros emocionais desencadeiam um fluxo de hormonas que deixa o corpo em estado de alerta, e tenso (Goleman, 1995).

Como referido anteriormente, a forma de agir é uma fonte de poder pessoal, que permite desbloquear as habilidades, criatividade, coragem e generosidade. A presença não dá novos talentos ou qualidades que não temos, mas ajuda a demonstrar as próprias capacidades, a ficar mais resiliente e aberto. Expandir o corpo, expande a mente, e permite estar mais presente (Cuddy,2015). Postura positiva e de confiança é transmitida, através do corpo aberto, pés firmes, mãos em movimentos suaves e afastadas do corpo, cabeça levantada, ombros direitos, sorrir e manter o contacto visual (Rocha, 2016). O controlo sobre a linguagem corporal é muito importante na comunicação.

Um estudo publicado em 2004 no jornal *Human Physiology*, comprovou que os participantes que fizeram a pose expansiva do *yoga*, posição cobra (Figura 1) durante três minutos, tiveram um aumento significativo dos níveis de testosterona e uma diminuição nos níveis de cortisol. A partir deste estudo, Amy Cuddy (2015) quis testar se, com posições expansivas, não ligadas ao *yoga* ou seja, de poder, se os níveis de testosterona (hormona da assertividade, confiança e poder) aumentavam e se os níveis de cortisol (hormona do *stress* e ansiedade) diminuía. O objetivo era perceber se as posturas expansivas podem fazer com que as pessoas se sintam mais confiantes e poderosas, e medir como é que o corpo pode influenciar a mente.

Ter controlo sobre a linguagem corporal, não significa só fazer mais posições de poder, mas também ter consciência quando se faz poses de pouco poder. A autora Amy Cuddy selecionou cinco posições de *powerfull* e de *powerless* (figura 2 e figura 3, respetivamente).

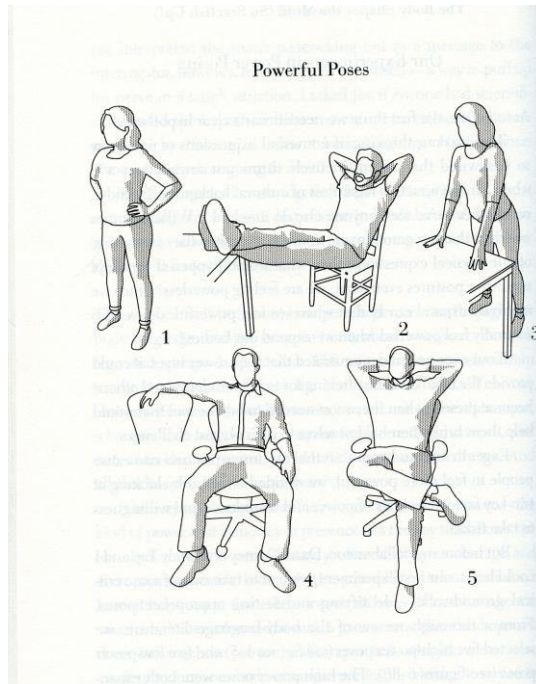


Figura 1 - Posições de Poder

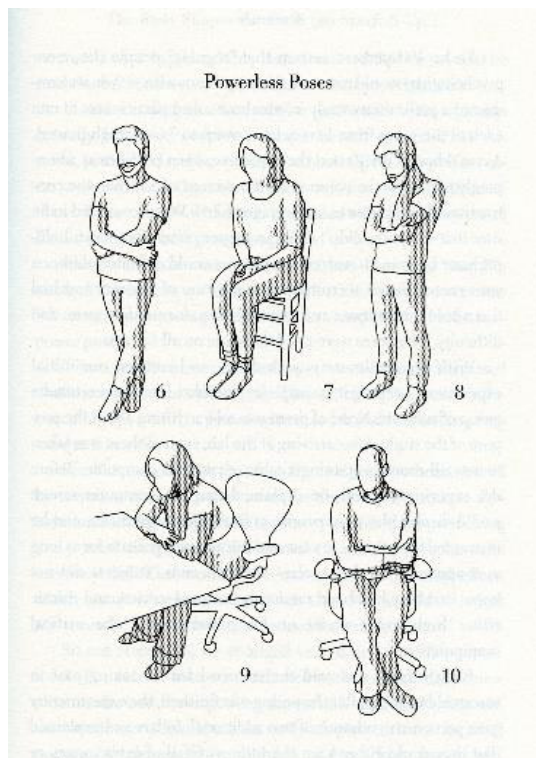


Figura 2 - Posições de

Fonte figura 1 e 2 - Cuddy, A. (2015). *Presence: Bringing your boldest self to your biggest challenges*. Hachette UK.

O resultado permitiu concluir que as posições de poder aumentam em média, 19% do nível de testosterona no nosso corpo, e reduzem 25% do cortisol. Resultados igualmente positivos tais como os obtidos nas poses de *yoga*. A veracidade do estudo ficou suportada, quando se testou o oposto. Quando se apresenta uma postura encolhida, de pouco poder, a testosterona diminuiu 10% e o cortisol aumentou 17%. As próprias pessoas que participaram no estudo sentiram-se mais confiantes com as posturas adequadas (Cuddy,2015). Ao adotar posturas corporais mais expansivas, obtêm-se efeitos positivos a nível comportamental e psicológico. Fazem com que nos sintamos mais confiante, assertivos, poderosos, com pensamentos mais positivos e menos stressados e ansiosos. Por consequência tornamo-nos melhores a resolver problemas e a comunicar com os outros (Cuddy, 2015).

Um estudo realizado pelo psicólogo Li Huang e pela sua equipa mostrou que basta melhorar a postura no dia a dia para melhorar o comportamento e ter impacto na confiança psicológica de cada pessoa. Afirmando ainda que, para as pessoas se sentirem confiantes e poderosas, não necessitam de estar num cargo elevado de poder organizacional associado. Basta ter apenas a postura correta e ir fazendo posições de poder durante alguns minutos. Esta postura também é muito vantajosa quando se recebe *feedback* negativo, estamos com uma postura mais forte e não nos sentimos tão frágeis (Cuddy, 2015).

A postura não só influencia a maneira como nos sentimos, como também, influencia o que pensamos sobre nós. A autora (Cuddy, 2015) dá o exemplo de uma doente grave que chegou a ter partes do corpo paralisadas e a ter depressões. No seu testemunho disse que à medida que ia conseguindo mexer-se fazia um esforço para melhorar a postura, melhorando assim fisicamente e psicologicamente. Expandir o corpo faz com que pensemos em nós de uma forma mais positiva, aumentando assim a autoconfiança. Acrescentando, expandir a linguagem corporal torna-nos mais fortes para suportar a dor física. Como a dor é uma experiência física e psicológica, existe uma grande ligação entre a linguagem corporal e a dor.

Investigadores japoneses descobriram que as crianças que se sentam na sala de aula numa posição direita são mais produtivas do que as que se sentam de uma forma descontraída ou mesmo desleixada. A boa postura aumenta a energia, o que facilita o desenvolvimento

de várias tarefas. Reforçando esta ideia, a pesquisa de Jamini Kwon, descobriu que as poses encolhidas aumentam a probabilidade de pensamentos negativos, por consequência reduzindo a criatividade, bem como a capacidade de resolver problemas complicados. Concluiu assim, que as posições mais contraídas tornam as pessoas menos persistentes na resolução de problemas e tarefas, e ainda faz com que as pessoas evitem novos desafios. Enquanto expandir o corpo, permite preparar psicologicamente para estar mais presente, envolvido e interessado, sobrepondo-se ao sentimento de querer desistir e fugir aos novos desafios. O corpo molda a mente, e a mente molda o nosso comportamento perante a vida (Cuddy, 2015).

Existem várias maneiras de demonstrar a expansão de poder na comunicação. O estudo realizado por Lucia Guillory e Deborah Gruenfeld da Universidade Stanford, sobre «reclamar o seu espaço social», concluiu que a velocidade com que os participantes liam estava relacionada com o sentimento de poder. Quanto mais devagar estivessem a ler, mais confiantes e poderosos se tornavam. O mesmo acontece com as pessoas que falam devagar. Quando se tem um discurso pausado há mais probabilidades de se ser interrompido, o que indica que a pessoa que está a comunicar não tem receio que se metam na conversa ou interrompam. Além disso, falar devagar ajuda os outros a conseguirem compreender melhor o que está a ser dito (Cuddy, 2015).

Amy Cuddy, Caroline Wilmoth, Dana Carney e Andy Yap, testaram se as poses de poder antes de uma entrevista de emprego teriam influência na prestação. Concluíram que as pessoas que as fizeram sentiram que a entrevista correu melhor e passaram à fase seguinte. O efeito das poses não tem qualquer impacto no conteúdo das respostas, mas tem na linguagem corporal e não verbal percebida pelos entrevistadores.

A postura curvada das pessoas do século XXI é complementemente influenciada pelo tempo que as pessoas passam ao telemóvel, computador portátil e *tablet*. Ao nível físico, as consequências são dores nos músculos, problemas de coluna, *etc.* Amy Cuddy (2015), quis perceber se esta “*ipostura*” têm influências psicológicas. Juntou-se com a psicóloga Maarten Bos e fizeram uma experiência para tentar perceber até que ponto a postura curvada diminui a assertividade das pessoas, por ser uma postura de pouco poder. Os resultados demonstraram que a assertividade diminuía bastante quando as pessoas

passavam muito tempo no telemóvel e *tablet*. Principalmente quanto mais pequeno é o aparelho eletrónico, mais as pessoas se curvam, ficando mais submissas. Quando estamos concentrados a mexer no telemóvel paramos de tomar atenção à nossa postura, caímos assim no erro de ficar com uma postura incorreta e de *powerless*. Abandonamo-nos a nós mesmos.

Concluindo, a maneira como trabalhamos a nossa postura corporal tem grande importância na nossa vida, independentemente do tipo de situações que enfrentamos. O corpo está constantemente a enviar mensagens para o nosso cérebro. Como referido anteriormente, o corpo molda a mente, a mente molda o comportamento e o nosso comportamento dita o futuro. Através da respiração, do *yoga*, poses expansivas, até mesmo no simples sentar na secretária de costas direitas, o nosso corpo comunica confiança, desta forma tornamo-nos mais assertivos, positivos e autênticos. Contudo, como somos todos diferentes, é preciso descobrir qual a técnica que se adequa mais em nós e praticá-la diariamente.

Quando é que se deve fazer poses de poder? Questiona a autora Amy Cuddy (2015), respondendo que é muito importante, por exemplo, antes de uma entrevista de emprego, (como referido anteriormente) mas também antes de uma reunião importante, na defesa de uma tese de mestrado ou numa discussão na faculdade. Usar poses de poder para falar de nós próprios torna-nos mais autênticos e mais confiantes, pois ajuda a otimizar o cérebro para estar a cem por cento. O melhor, é pensar nas poses de poder como um aquecimento a fazer antes de qualquer desafio do dia-a-dia, ao acordar, no escritório ou no ginásio. Devemos evitar mexer muitas vezes no telemóvel ao longo do dia, pois descuidamos a postura e ficamos mais vulneráveis. A autora dá a excelente solução de colocarmos post-it ou lembretes no telemóvel para não nos esquecermos de fazer posições de *powerfull* e não fazer de *powerless*.

«A liderança é uma fusão de poder e influência» (Fairhurts, 2014: 22), um jogo de orientação, carisma, gestão, postura, emoções, necessário adaptar de situação para situação.

Como a liderança para ser eficaz, depende no espaço, do tempo, dos objetivos, dos liderados, das capacidades pessoais, da cultura onde se insere a organização, entre outros fatores. É um cenário composto por diversas variáveis (Fairhurts, 2014).

Capítulo 3 – Emoções

3.1. Emoções: O que são e qual a sua importância

O Oxford English Dictionary, define a emoção como «uma agitação ou perturbação do espírito, sentimento, paixão; qualquer estado mental excitado ou veemente». Para Goleman, a emoção é «um sentimento e os raciocínios por ele derivados, estados psicológicos e biológicos, e o leque de propensões para a ação» (Goleman, 1995:310).

Segundo Goleman (1995) o ser humano tem duas mentes, uma que pensa (racional) e uma que sente (emocional). Estas duas mentes interagem para construir a nossa vida mental. A mente racional faz-nos pensar e refletir antes de agir, a mente emocional é mais poderosa e impulsiva. Na linguagem popular, distinguem-se como “pensar com a cabeça” e “pensar com o coração”. Saber no “coração” que algo está certo, é uma espécie de certeza absoluta (Goleman, 1995).

Quanto mais intenso é o sentimento, mais dominante se torna a mente emocional e mais ineficaz a racional. Referido por Goleman (1995), quando tomamos decisões ou realizamos ações, os sentimentos contam mais do que o pensamento. Para o melhor ou para o pior, a inteligência pode não ter valor quando as emoções falam. Isto porque, a mente emocional é mais antiga, tendo uma vantagem evolutiva, existe um cérebro emocional muito antes do racional, daí que as nossas emoções e intuições nos guiam em situações de perigo. Os nossos sentimentos mais profundos, paixões e desejos são guias essenciais para a nossa existência.

Os sociobiólogos destacam o predomínio do coração sobre a cabeça em momentos de crise pois, a emoção é o centro da psique humana. As emoções afirmam e guiam quando se tem de enfrentar situações e tarefas demasiado importantes para serem orientadas pelo intelecto, como por exemplo em situações de perigo. Cada emoção dá uma diferente orientação para a ação, cada uma delas aponta uma direção que já noutras ocasiões resultou

para enfrentar o mesmo tipo de problema. À medida que estas situações se repetiram ao longo da história evolutiva o reportório emocional vai crescendo e fica gravado nos nossos nervos como tendências inatas e automáticas do coração humano (Goleman, 1995).

Na vida profissional a emoção está de um lado e a razão do outro. Na vida pessoal, a razão e a emoção estão juntas e influenciam-se mutuamente. Ilharco (2012:115) questiona: «quantas vezes decide não se decidir a quente, no calor do momento?», nesta altura não queremos decidir com o cérebro emocional, queremos acalmar as emoções e fazer um balanço entre o racional e o emocional. Um profissional é humano, é um todo, não consegue separar a razão, a emoção, a mentalidade, a força física, a vontade, a técnica e a empatia. José Mourinho não separa o físico do psicológico num profissional, e nem aceita que essas componentes sejam separadas. Assume a uniformidade emocional-racional e tem um discurso que apela à emoção e ao esforço, e as vitórias são as recompensas que equilibram o profissional (Ilharco, 2012).

Na maioria das vezes, estas duas mentes funcionam em harmonia, dando o equilíbrio necessário para harmonizar a nossa vida. Os sentimentos são essenciais para o pensamento, tal como o pensamento é fundamental para os sentimentos. Quando as paixões crescem, a balança desequilibra-se e a parte emocional predomina. Citando o grande humanista do século XVI, Erasmo de Roterdão: «A razão apenas consegue gritar, até enrouquecer, as leis da honestidade. É rainha de quem os homens troçam e injuriam até que, cansada, se cala e confessa vencida» (*apud* Goleman, 1995:31).

A palavra emoção tem origem na palavra latina, *motere*, que significa mover, mais o prefixo *e*, “mover para”, sugerindo assim, que a tendência para agir está implícita em todas as emoções. As emoções conduzem à ação, mas conseguimos aperceber-nos dos nossos sentimentos, ao interpretar as nossas manifestações sensoriais e comportamentais (Miguel *et al*, 2014).

Para este trabalho, iremos basear-nos nas seis famílias de emoções enumeradas por Goleman (1995): ira, tristeza, medo, felicidade, amor, surpresa. Cada emoção tem um impacto diferente no nosso corpo. Algumas alteram o ritmo cardíaco, a tensão arterial, a respiração ou a transpiração (Miguel *et al*, 2014):

1. **Ira, fúria, ultraje, ressentimento, indignação, aborrecimento, irritabilidade, hostilidade**, são sentimentos que se apoderam de nós. Quando estamos irados o sangue flui para as mãos, tornando mais fácil pegar numa arma ou bater no inimigo, o ritmo cardíaco aumenta, temos uma descarga de hormonas (como a adrenalina), que gera uma forte onda de energia negativa. Esta emoção, levada ao extremo, gera ódio ou violência patológicos.
2. **Tristeza, dor, pena, desânimo, desalento, melancolia, solidão, abatimento, desespero**. A tristeza tem como função, ajudar a adaptar-nos a uma perda significativa. Quando estamos tristes, temos uma perda significativa de energia e entusiasmo pelas atividades da vida, sobretudo pelas que dão prazer e são divertidas. Em caso de depressão, o metabolismo do corpo abranda.
3. **Medo, ansiedade, apreensão, nervosismo, preocupação, precaução, pavor, horror, terror, como patologias, fobia e pânico**. Quando temos medo, o sangue corre para os grandes músculos, como os das pernas, o que facilita a fuga e a cara fica mais pálida devido à perda de fluxo sanguíneo. Os circuitos dos centros emocionais desencadeiam um fluxo de hormonas que deixa o corpo em estado de alerta, ficando tenso e preparado para a ação, o olhar centra-se na ameaça, avaliando qual a melhor altura para reagir.
4. **Felicidade, prazer, alegria, alívio, satisfação, divertimento, orgulho, euforia, excitação, bom-humor, entusiasmo**. Nesta altura o cérebro inibe os sentimentos negativos, e dá-se um aumento de energia disponível o que acalma os sentimentos que geram pensamentos de preocupação.
5. **Amor, aceitação, amizade, confiança, bondade, adoração**. Os sentimentos de ternura e satisfação sexual provocam uma excitação parassimpática, o oposto da luta ou fuga. O corpo fica relaxado, calmo e torna-se mais fácil colaborar com os outros.
6. **Surpresa, choque, espanto, admiração**. Inevitavelmente, a expressão muda, um arquear de sobrancelhas que permite o alargamento do campo visual e a entrada de mais luz na retina. Assim recebe-se mais informação sobre o que se está a passar e é mais fácil elaborar o plano de ação.

As emoções dão-nos constantemente informações acerca de nós próprios e dos membros da nossa equipa. Quando interpretamos as nossas emoções, somos capazes de tomar

melhores decisões, pois as emoções proporcionam um sentido intuitivo sobre aquilo que necessitamos fazer a seguir (Miguel *et al*, 2014).

Nos seres humanos, a amígdala é um grupo de estruturas interligadas por cima do tronco cerebral. Existem duas amígdalas, uma de cada lado do cérebro, junto aos lados da cabeça. O hipocampo é a estrutura chave do sistema límbico e a sua principal função é proporcionar uma boa memória de contexto, em termos de significado emocional. Enquanto o hipocampo recorda os factos, a amígdala retém a emoção associada a esses factos. O hipocampo e a amígdala foram duas partes-chave do primitivo “cérebro-nariz” que, com a evolução, deu origem ao córtex e ao neocórtex. Estas duas estruturas, fazem a aprendizagem e memorização do cérebro. Sem a amígdala perde-se a capacidade de reconhecer sensações, bem como a capacidade de experienciar sentimentos. «A amígdala funciona como o armazém da memória emocional, sem ela, a vida fica despojada de significados pessoais» (Goleman, 1995: 37). LeDoux explicou a Goleman (1995:42): «o hipocampo é essencial no reconhecimento de uma cara como sendo a do nosso primo. Mas é a amígdala que acrescenta que não gostamos dele.»

Ter um QI (quociente de inteligência) elevado não significa ter um QE (quociente emocional) desenvolvido. Muitas vezes questionamos-mos, como pode alguém tão inteligente ter uma atitude tão irracional? A inteligência académica tem pouco ou nada a ver com a vida emocional. Pois o QI, só contribui vinte por cento para o êxito da nossa vida (Goleman, 1995).

3.2. Desenvolvimento de inteligência emocional

3.2.1. Definição de inteligência emocional

Peter Salovey seguiu a liderança intelectual de Gardner, centrando-se no pormenor de como podemos trazer inteligência às nossas emoções. Anteriormente, alguns teóricos do QI tentaram integrar as emoções na inteligência, em vez de abordar a inteligência e a emoção separadamente (*apud* Goleman, 1995).

A inteligência emocional é um domínio que, tal como a matemática e a literatura, exige um conjunto de competências específicas. Consiste na «capacidade de monitorizar os sentimentos e emoções, próprias e dos outros, com o objetivo de os distinguir, e de usar essa informação para orientar o pensamento e a ação» (Mayer & Solovey, 1990 *apud* Miguel *et al*, 2014:8). Goleman (1995) reforça esta definição, dizendo que a inteligência emocional é a aptidão que uma pessoa desenvolve para se motivar; combater as frustrações; controlar os impulsos e adiar a recompensa; regular o seu próprio estado espírito e impedir que o desânimo reprima o pensamento; sentir empatia e ter esperança. Miguel (*et al*, 2014) sugere que a inteligência emocional reflete a capacidade de ler e compreender os outros em contextos sociais, com o objetivo de tomar consciência das diferentes reações emocionais e utilizar esse conhecimento para influenciá-las através de regulação e controlo emocional.

São conhecidas diversas histórias de uma pessoa muito inteligente e ótimo profissional, mas que deu um mau líder e contrariamente a história de um profissional mediano, mas um excelente líder. Liderar é mais arte que ciência (Goleman, 2018). A ideia de que um líder precisa de capacidades sociais, é natural e começou a ser estudada em 1920, quando o psicólogo Edward Thorndike, da Columbia University, observou que o melhor trabalhador pode dar um péssimo líder de equipa (Boyatzis & Goleman, 2011). Mais recente, Boyatzis e Goleman (2011) revelaram que o estudo de Claudio Fernández Aráoz comprovou que muitos diretores acabavam por ser despedidos porque, o conhecimento sobre a área não os levava a ter boas relações sociais com as suas equipas, concluiu que não lhes faltava inteligência, mas sim capacidade de se relacionarem socialmente com a sua equipa e interpretá-los.

Thorndike, publicou um artigo na *Harper's Magazine* onde propôs que um dos aspetos da inteligência emocional é a inteligência social - capacidade de compreender os outros e de agir prudentemente nas relações humanas. Sternberg fez uma investigação mais sistemática e chegou à mesma conclusão que Thorndike: que a inteligência social é distinta das capacidades académicas e constitui o êxito na vida. Nos últimos anos, inúmeros psicólogos chegaram às mesmas conclusões, fortalecendo Gardner. Bons resultados nos testes de QI são um bom indicador de sucesso escolar, mas não necessariamente fora da escola. (Goleman, 1995).

As pessoas emocionalmente inteligentes, conhecem e dominam os próprios sentimentos, e sabem reconhecer e lidar com os sentimentos dos outros, levando vantagem em todos os domínios da vida, quer na vida amorosa, relações pessoais ou profissionais. Reforçando esta ideia, há dados conseguidos por diversos estudos, que sugerem que a inteligência emocional é mais poderosa que os níveis de QI, embora não se saiba concluir a variabilidade de pessoa para pessoa (Goleman, 1995).

Em suma, a inteligência emocional, é saber usar as próprias emoções e pôr intencionalmente as emoções a trabalhar para nós, usando-as para guiar os nossos comportamentos para obter melhores resultados em diversas atividades da vida (Miguel *et al*, 2014).

Salovey (*apud* Goleman, 1995), centrou-se na importância da vida emocional, distribuindo essas capacidades por cinco vetores principais:

- I. **Conhecer as nossas próprias emoções** – a autoconsciência é a capacidade de reconhecer um sentimento enquanto ele está a acontecer. É a base da inteligência emocional, sermos capazes de controlar cada momento das sensações, revelando autoconhecimento e introspeção psicológica. As pessoas que conhecem os seus sentimentos, organizam melhor a sua vida, sabem realmente o que sentem, consequentemente sabem que decisões que têm de tomar.
- II. **Gerir emoções** – lidar com as sensações da melhor maneira vem do autoconhecimento. Autocontrolo, capacidade de nos acalmarmos a nós próprios, afastar a ansiedade, tristeza ou irritabilidade. A pessoas que possuem um elevado grau de gestão emocional, recuperam mais facilmente das adversidades da vida.
- III. **Motivarmo-nos a nós mesmos** – movimentar as emoções ao serviço de um objetivo essencial. As pessoas que possuem esta capacidade são mais produtivas e eficazes em todas as suas tarefas.
- IV. **Reconhecer as emoções dos outros** – a empatia vem da autoconsciência. As pessoas empáticas são mais sensíveis aos desejos dos outros.
- V. **Gerir relacionamentos** – competência e incompetência social. Esta capacidade está na base da liderança e na eficácia interpessoal. As pessoas que possuem esta capacidade têm sucesso em áreas de interação com terceiros.

Posteriormente, Goleman divide a inteligência emocional em duas competências: competências pessoais e de gestão. As competências pessoais, são geridas no trabalho e no controlo das próprias ações. Além disso, facilitam as interações com os outros, no ambiente profissional e social. As competências de gestão, são visíveis nas relações com os outros, através da comunicação, da gestão de conflitos, negociações e desenvolvimentos de equipas (*apud* Miguel *et al*, 2014).

As organizações, tal como o futebol de alta competição não trabalham só aspetos físicos, técnicos ou táticos, mas também aspetos humanos, mediáticos, emocionais e mentais. As pessoas, as emoções, os relacionamentos, são o mais importante. Trabalhar com o elogio, a crítica e a pressão, de forma a obter o melhor de cada profissional, ou seja, ao envolver o racional e o emocional é possível obter o máximo rendimento de uma equipa, pois o que une os profissionais de uma organização é o entendimento emocional e afetivo da missão empresarial e dos objetivos do anuais (Ilharco, 2012).

Desenvolver aptidões relacionais, de empatia, pressão emocional é o caminho para o bom desempenho. José Mourinho trata de conhecer os seus jogadores individualmente, define-os psicologicamente e desenvolve um relacionamento com cada um, dando-lhes atenção e preocupando-se. Vivemos num espaço mediático e cultural onde a narrativa da internet, televisão, cinema e telemóveis são a realidade. Ter atenção às pessoas é a chave para o sucesso (Ilharco, 2012). Como veremos mais à frente, a aplicação das aptidões de inteligência emocional no trabalho são infinitas e cruciais, tais como, na resolução de problemas com um colega, ao fechar negócios, na apresentação de críticas, entre outros desafios do quotidiano profissional (Miguel *et al*, 2014).

3.2.2. Conhecer as nossas próprias emoções

John Mayer (1993 *apud* Goleman, 1995), psicólogo da Universidade de New Hampshire, e Peter Salovey, que foi um dos formuladores da teoria da inteligência emocional. Referem que as pessoas se distribuem por três grupos, na maneira como lidam com as próprias

emoções: autoconscientes, imersas e aceitantes. Pessoas autoconscientes, são autônomas e seguras dos seus próprios limites, têm uma boa saúde psicológica e no geral encaram a vida de maneira positiva. Pessoas imersas, deixam-se dominar pelas emoções, são instáveis e não têm consciência dos seus sentimentos, pouco fazem para alterar os estados negativos. As pessoas aceitantes, têm consciência daquilo que sentem, mas como o nome indica, aceitam os sentimentos e não fazem nada para os alterar. Havendo ainda dois tipos de aceitantes. Aqueles que normalmente estão bem-dispostos e não sentem necessidade de mudar e, aqueles, que caem frequentemente em estados de espírito negativos, mas não os contrariam. As pessoas deprimidas são aceitantes em relação as suas emoções.

Utilizando as palavras de Mayer (1993 *apud* Goleman, 1995:67), a autoconsciência é «ter consciência tanto do nosso estado de espírito como dos nossos pensamentos a respeito desse estado de espírito», é vigiar os nossos sentimentos sem julgar, nem reagir. Goleman (1995:66) reforça esta definição dizendo que a autoconsciência é «atenção continua dada aos nossos estados íntimos», é um estado neutral de auto-reflexão, mesmo quando estamos absorvidos por emoções mais intensas, como a ira. É reconhecer os sentimentos e construir o vocabulário para esses mesmos sentimentos, ajudando a reconhecer os nossos pontos fortes e fracos, e a vermos o lado positivo de forma realista. Para conseguirmos ser autoconscientes é necessário fazer uma auto-observação continua, para ganhar consciência imparcial dos sentimentos mais apaixonados ou turbulentos. Autoconsciência é por exemplo, estar capaz de prejudicar alguém e ter o pensamento reflexivo que é raiva que se está a sentir, durante o momento da emoção.

Existem pessoas que não têm palavras para exprimir as próprias emoções. São pessoas que têm sentimentos, apesar de não parecer, mas são incapazes de exprimir o que sentem. Esta perturbação chama-se *alexitimia*, palavra de origem grega que significa “falta de emoção”. É impossível terem autoconsciência porque não sabem o que estão a sentir, acreditam que os sentimentos são uma experiência confusa e perturbadora e como tal, tentam evitá-los a todo o custo (Goleman, 1995).

Outra “doença” apresentada por Goleman (1995) é a inconsciência emocional. Ter um pensamento “computorizado”, capaz de calcular todos os passos para uma decisão, mas incapaz de atribuir valores sentimentais às diferentes possibilidades. Há diversas questões

da vida, como: «que carreira seguir?»; «permanecer num emprego seguro ou arriscar mudar para um mais interessante?»; «com quem casar?», para as quais é fundamental ter consciência dos próprios sentimentos. As respostas a estas perguntas não se obtêm através do cérebro racional, pois exigem sabedoria emocional adquirida por experiências passadas.

Uma pessoa que se conhece a si mesma, e por exemplo, sabe que o seu humor se altera quando tem prazos apertados, planeia o seu trabalho antecipadamente. Estas pessoas são reconhecidas pela sua autoconfiança, têm a noção das suas capacidades, e são menos propensas aceitar falhar, conseqüentemente, não aceitam um desafio que saibam que não vão conseguir controlar sozinhas. (Goleman, 2018)

Líderes eficazes usam o autoconhecimento para medir os seus humores e sabem perfeitamente em que grau estão a afetar os outros (Goleman *et al*, 2018).

A consciência é a competência emocional básica sobre a qual se desenvolvem as restantes.

3.2.3. Gerir emoções

Gerir emoções é um trabalho a tempo inteiro. Ao ler um romance, ver um filme, ou escolher as amizades estamos a gerir emoções. Sabermos acalmarmo-nos é fundamental para a nossa vida, como referido por Jonh Bowlby e D.W. Winnicott (*apud* Goleman, 1995), é uma das ferramentas psíquicas essenciais. Miguel (*et al*, 2014) afirma que gerir as emoções é compreender-las e depois usar essa compreensão para lidar de forma produtiva com as situações.

Muitas vezes não controlamos quando e quais as emoções aparecem, mas conseguimos controlar quanto tempo as vamos sentir. Controlar as emoções é a chave para o bem-estar emocional, já que as emoções intensas ou duradoras, perturbam a nossa estabilidade (Goleman, 1995). O nosso sistema emocional é composto por diferentes componentes: pensamentos e avaliações cognitivas, ações fisiológicas ou de excitação, comportamentos e tendências (Miguel *et al*, 2014).

Todos os sentimentos têm valor e significado apropriados a cada momento, o objetivo é o equilíbrio e não a anulação emocional. É fundamental conseguir que os nossos pensamentos, alterações fisiológicas e comportamentos, trabalhem a nosso favor. Para isso é preciso dominar os próprios pensamentos, porque são eles que comandam as nossas respostas emocionais, sendo necessário gerir a própria excitação, como o nervosismo com um aperto no estômago, raiva com o rosto vermelho, controlar os padrões comportamentais, e solucionar problemas, ou seja, desenvolver técnicas de resolução de problemas, pois «é a ineficácia da nossa resposta que torna um problema» (Miguel *et al*, 2014:16).

Miguel (*et al*, 2014:12) dá o exemplo de Eduardo que está numa reunião e o seu chefe começa a denegrir uma sugestão feita por ele, dizendo para que se cinja ao seu trabalho. Uma resposta espontânea de Eduardo, seria «seu idiota, se fizesse o trabalho que lhe compete, veria que era uma boa ideia». Ao dar esta resposta, Eduardo mostraria claramente, não ter domínio nos próprios pensamentos. A forma emocionalmente inteligente de lidar com esta situação, é o Eduardo ter consciência que está a sentir raiva, e ter um diálogo interno construtivo, como por exemplo: «o meu chefe não está a ser razoável, não vou descer ao nível dele, não vou permitir que a minha raiva se manifeste». O autor explica que após esta conversa interna, Eduardo sintoniza-se com as suas alterações psicológicas, respiração rápida, batimento cardíaco acelerado, e pratica técnicas de relaxamento. Toma consciência das suas ações de raiva, como por exemplo, fechar o punho, e pára de as executar. Após a reunião, procura a solução para o seu chefe o ter desconsiderado publicamente.

Gerir as emoções é uma característica fundamental num líder, pois, quando um líder consegue gerir a sua vida interior e medir como as suas emoções afetam os outros, ocorre uma reação emocional e comportamental em cadeia (Goleman *et al*, 2018).

É a relação entre emoções positivas e negativas que gera bem-estar emocional. O excesso de emoções positivas dá moleza à nossa vida, as emoções negativas estimulam a criatividade e ajudam a valorizar as emoções positivas (Goleman, 1995).

Dolf Zillmann, psicólogo da Universidade de Alabama (*apud* Goleman, 1995), descobriu que quando o corpo está numa situação de tensão, e alguma coisa desencadeia um processo

de sequestro emocional, a emoção sentida é mais intensa. Neste momento, as pessoas tornam-se implacáveis e impermeáveis a qualquer argumentação. Se a emoção sentida for a ira, a melhor maneira para a arrefecer é mudar para um ambiente isolado, mais calmo e onde não se está à mercê de provocações. A distração, afirma Zillimann, é uma poderosa ferramenta para alterar estados de espírito, porque é difícil continuar irritado quando estamos num local agradável (*apud* Goleman, 1995)

Segundo a descoberta de Diane Tice, psicóloga da Case Western Reserve University (*apud* Goleman, 1995), a raiva é o estado de espírito mais difícil de controlar – temos um monólogo interior auto justificativo, que alimenta a nossa mente, com argumentos convincentes. Contudo, este monólogo é a melhor forma para desativar a sequência de pensamentos em fúria, como por exemplo, começar a ver as coisas de um ponto de vista diferente e levantar questões que nos levem a perceber o porquê que aquilo aconteceu.

A preocupação também faz parte da gestão emocional. Quando estamos preocupados, a nossa mente anda sucessivamente às voltas num ciclo melodramático. A preocupação é um ensaio do que pode correr mal e como podemos lidar com os diferentes cenários que podem surgir, com o objetivo de descobrir a melhor solução (Goleman, 1995)

Contudo, quando temos noção que uma emoção é demasiado forte e precisamos de ajuda farmacológica para a controlar, é sinal que sabemos como nos autorregular. *Sophorosyne*, palavra grega para definir «cuidado e inteligência na condução da própria vida; um equilíbrio temperado de sabedoria» - traduzido por Page DuBois, um erudito grego (Goleman, 1995).

3.2.4. Motivarmo-nos a nós mesmos

As nossas emoções influenciam a nossa capacidade de pensar, planear e determinam como nos sairemos na vida, na medida em que somos motivados por sentimentos de entusiasmo ou prazer pelas tarefas a desempenhar. Comprovando assim que, a inteligência emocional é uma capacidade que afeta todas as outras faculdades, facilitando ou prejudicando.

Resistir a impulsos, é uma habilidade psicológica fundamental, é a raiz do autocontrole emocional, pois, por natureza, as emoções conduzem ao impulso de agir. Utilizando o exemplo dado por Goleman (1995), de fazer uma proposta a uma criança de quatro anos: se ela esperar que o seu tutor acabe a tarefa que está a realizar, recebe dois rebuçados, se não quiser esperar, recebe apenas um, mas recebe no momento da escolha. Este teste foi realizado a várias crianças, com o objetivo de estudar os impulsos.

Algumas crianças conseguiram aguentar os intermináveis quinze minutos, tapavam os olhos, cantavam, entres outras atividades para se distraírem, outros não, quiseram receber logo o rebuçado. A diferença social e emocional, entre os que agarraram logo o rebuçado e os que tinham conseguido adiar a recompensa era muito grande. Os que souberam resistir, tornaram-se adolescentes mais eficientes, afirmativos, mais capazes de ultrapassar as frustrações da vida, que não se deixam influenciar em situações de *stress*, aceitam desafios e mantêm-se firmes sem desistir, seguros e dignos de confiança. As crianças que optaram por receber logo o rebuçado, tornaram-se adolescentes menos sociáveis, mais teimosos e indecisos, que facilmente desanimam perante frustrações.

Com o passar dos anos, continuam a não conseguir adiar uma recompensa. A capacidade de adiar a recompensa, contribui muito para o potencial intelectual, diferente do QI (Goleman, 1995). Esta simples experiência, ajuda a perceber o nível de autocontrole de uma criança, conseguindo assim trabalhar as emoções que motivam e influenciam a ação.

Ética no trabalho, método e planeamento, originam motivação, cuidado e persistência. Tomando como exemplo os pais americanos e contrariamente os pais asiáticos. Enquanto a maior parte dos pais americanos estão dispostos a aceitar que as crianças são mais fracas em algumas áreas e destacar as mais fortes, os pais asiáticos, exigem mais trabalho quando as coisas não estão a correr bem, estudar mais tempo à noite, e se mesmo assim não correm bem, há que levantar-se mais cedo para estudar também de manhã. Acreditam que qualquer criança pode ter êxito nos estudos, desde que faça o esforço adequado. (J. Flynn, 1991 *apud* Goleman, 1995). Ao contrário dos pais americanos e asiáticos, José Mourinho motiva através das suas próprias motivações. Passa aos outros a sua motivação, através da comunicação, ações, dos comportamentos e dos gestos e como influencia aqueles que com ele trabalham. E a sua motivação é o que considera ser o motor de motivação dos outros -

«no fundo, eu acho que a motivação do líder é aquilo que perdura». É no líder que está a escolha entre burocracia e envolvimento coletivo, entre desinteresse e motivação (Ilharco, 2012:126).

A ansiedade relacionada com os exames, foi estudada pela primeira vez, nos anos 60 por Richard Alpert, o resultado das investigações revelou que existe dois tipos de estudantes ansiosos, aqueles que ficam prejudicados pela ansiedade e aqueles que conseguem bons resultados com o *stress*. Estes últimos, dominam as próprias emoções e utilizam a ansiedade antecipatória para se motivarem e obterem melhores resultados. Os estudantes que ficam prejudicados pela ansiedade, ficam irritados ou deprimidos, e não aprendem. Quando as pessoas estão nestes estados não recebem informação de uma forma clara e não sabem lidar com a informação que recebem. As emoções negativas desviam a atenção para as preocupações, não deixando a mente preocupar-se com outras coisas. Nesta altura, as pessoas ficam totalmente desconcentradas, ficando incapazes de conservar na memória as informações importantes para a tarefa que estão a desempenhar. Ao preocupar-se, os recursos mentais despendidos numa tarefa cognitiva, reduzem a quantidade de meios disponíveis para processar outras informações, por exemplo se estamos a pensar que vamos chumbar durante um exame, não estamos a gastar todos os nossos recursos mentais na resolução do exame - «as nossas preocupações tornam-se profecias, que se cumprem a si mesmas, impelindo-nos precisamente para o desastre que predizem». O córtex pré-frontal, onde os sentimentos e as emoções se encontram, é dominado pelo sofrimento emocional e deixamos de ser capazes de pensar corretamente (Goleman, 1995: 105).

Na inteligência emocional, ter esperança significa não se deixar dominar pela ansiedade, não ter atitudes derrotistas face a um desafio difícil ou mesmo um contratempo, tendo assim, menos perturbações emocionais. A esperança proporciona consolo no meio das preocupações, desempenhando um papel importante no quotidiano, tanto na vida escolar como na vida profissional. É o ponto de vista risonho de que tudo acabará por se resolver da melhor maneira.

Snyder, psicólogo da Universidade do Kansas, comparou o desempenho académico dos estudantes do primeiro ano com altos e baixos níveis de esperança e concluiu que as pessoas esperançosas, são capazes de se motivarem e sentirem-se com capacidades

suficientes para atingir os objetivos. Dizem a si mesmas, que as coisas vão correr bem, e procuram diferentes maneiras para chegar ao fim desejado. Tal como a esperançoso, o otimista tem a expectativa que tudo correrá bem. Na inteligência emocional, o otimismo, protege as pessoas da apatia, desesperança ou depressão face a dificuldades encontradas. Os otimistas, veem o fracasso como consequência de algo que podem melhorar, que não os derrota, mas que lhes dá mais força para continuar, enquanto os pessimistas aceitam o fracasso, justificando-o como algo que está fora do seu alcance corrigir. Um pessimista diz: «sou um fracasso total, nunca hei-de conseguir», enquanto o otimista diz: «estou a usar a abordagem errada» ou «esta pessoa estava de mau-humor» para se motivar (Goleman, 1995:110).

Ser capaz de assumir uma rejeição com elegância é essencial em qualquer tipo de venda, na venda de seguros, por exemplo, a rejeição predomina. Siligma (*apud* Goleman, 1995), acompanhou o processo de recrutamento de uma agência de seguros, e verificou que um grupo de otimistas que tinham falhado nos testes de admissão à empresa, eram os profissionais ideais para o lugar. Convenceu então a companhia a contratá-los, e como previsto por Siligma o grupo conseguiu vender mais vinte e um por cento que o grupo de pessimistas no primeiro ano, e mais cinquenta e sete por cento no segundo ano.

Enquanto duram os estados de espírito positivos, aumenta a capacidade de pensar flexivelmente, sendo mais fácil encontrar soluções para os problemas. Sugerindo assim, que a melhor maneira de ajudar alguém a resolver um problema, pode passar por contar uma piada, o riso e a euforia, ajudam as pessoas a pensarem mais abertamente, fazendo relações que não tinham pensado.

Como referido no primeiro capítulo, podem existir vários benefícios quando as pessoas brincam: ficam mais felizes; tratam bem as outras; o tempo passa rapidamente; a boa disposição faz bem à saúde; o trabalho transforma-se numa recompensa, e não é apenas um meio de obter rendimento. Esta capacidade mental é importante para a criatividade e para criar relações e aumenta a motivação de cada individuo. Estes benefícios tornam-se evidentes, quando é preciso resolver um problema que exige uma solução criativa. Quando as pessoas estão de bom humor, têm pensamentos positivos. Isto deve-se ao facto de a memória estar diretamente relacionada com o estado de espírito, pois quando estamos de

bom humor, recordamos mais acontecimentos positivos. Se estivermos de bom humor a avaliar os prós e contras de uma ação, tendemos para o lado mais arriscado e aventureiro. Quando estamos de mau humor, a memória fica mais negativa, ficamos mais suscetíveis e tomamos decisões cautelosas.

3.2.5. Reconhecer as emoções dos outros

Empatia é a capacidade de reconhecer as emoções dos outros, e tem origem na autoconsciência. Quanto mais abertos formos às nossas próprias emoções, mais capazes seremos de ler as emoções dos que nos rodeiam. A capacidade de saber como os outros se sentem, é importante para várias áreas da vida. Por exemplo, no âmbito profissional, a capacidade de um líder interpretar os sentimentos da sua equipa é muito importante para conseguir comunicar com eles (Goleman, 1995). «A liderança pela globalidade pressupõe a paixão do líder pelo trabalho, a sua forte capacidade empática, uma atitude focada na melhoria contínua e a autoconfiança» (Ilharco, 2012:167).

Para reconhecer os sentimentos dos outros é preciso interpretar os canais não verbais: o tom de voz, os gestos, a expressão facial, entre outros. As pessoas que sabem ler as emoções a partir destes canais, são mais populares, mais expansivas e mais sensíveis. A mente racional expressa-se através de palavras, a mente emocional tem uma expressão não verbal.

Quando as palavras de uma pessoa não correspondem ao que é transmitido pelo seu tom de voz, ou pelos seus gestos, a verdadeira comunicação é como se diz, e não o que se diz (Goleman, 1995). Um líder tem de ter a capacidade de interpretar os canais não verbais da sua equipa, tal como José Mourinho, que se adapta ao cansaço físico e mental dos jogadores. Muitas vezes dá folgas aos jogadores quando vê que precisam de descansar. É um líder que entra na mente dos profissionais, que os entende e apoia. Assim os jogadores retribuem a dedicação, esforço e eficácia, para atingirem os objetivos juntos. «A química entre pessoas é real, o espaço é preenchido pelo um magnetismo específico que se espelha,

criando um ambiente grupal estimulante» - o centro deste ambiente é o líder, a forma como comunica, como gesticula, como está presente (Ilharco, 2012:166).

Robert Levenson (*apud* Goleman, 1995), psicólogo da Universidade da Califórnia, em Berkeley, estudou casais a tentarem adivinhar o que o parceiro está a sentir, durante uma discussão passada. Enquanto o casal discute, a sessão é gravada e as reações fisiológicas dos participantes medidas. Depois cada um deles vê a gravação duas vezes. Na primeira vez, cada um descreve o que estava a sentir naquele momento, na segunda vez, tentam adivinhar os sentimentos do outro. Verificou-se que a fisiologia de cada um dos participantes acompanhava a do companheiro que estava a observar. Quando um deles tinha uma acentuada resposta de transpiração, acontecia o mesmo com o outro, quando um abrandava o ritmo cardíaco, o outro imitava-o. Em síntese, o corpo de um copiava todos os momentos e todas as reações físicas do outro.

Através de diversas pesquisas, Boyatzi e Goleman (2011) concluíram que ao observar uma pessoa, é possível captar os sentimentos através dos gestos. Os designados “neurónios espelho” no cérebro ajudam o indivíduo a reproduzir emoções de outros, criando uma sensação de experiência partilhada. Se os padrões fisiológicos de um espectador se limitarem a repetir o que já se passara com ele próprio, durante a discussão original, a capacidade para interpretar o que o outro estava a sentir é bastante reduzida. Só há empatia quando os corpos estão sincronizados, calmos e recetíveis aos sentimentos dos outros, pois quando o cérebro emocional domina o corpo com uma forte reação, não há empatia. No caso das crianças, os psicólogos concluíram que estas sentem o sofrimento por empatia, pouco tempo depois do nascimento, reagindo às perturbações dos outros, como fossem os próprios sentimentos, chorando quando veem outros a chorar (Goleman, 1995).

Tomando como exemplo real do poder da empatia, o caso de Erick Eckart, guarda-costas da patinadora Tonya Harding que esteve envolvido no ataque contra Nancy Kerrigan, principal rival de Tonya nos Jogos Olímpicos de 1994. Kerrigan ficou com grave lesão no joelho e quando contou na televisão o sucedido e começando a chorar, Eckart ficou com remorsos, procurou um amigo e confessou a sua culpa, acabando por ser apanhado. Este episódio mostra o poder da empatia. No caso dos violadores, não existe qualquer empatia,

são incapazes de sentir a dor das suas vítimas e procuram argumentos para justificar e encorajar as suas ações (Goleman, 1995).

A incapacidade de sentir empatia ou compaixão, é o defeito emocional que mais perplexidade causa, sendo indispensável num líder. Nas organizações não é benéfico que o líder tenha um conhecimento sobre os seus colaboradores que vá além do profissional, mas é importante que tenha atenção ao estado físico, emocional ou psicológico. Conseguindo assim um melhor desempenho enquanto líder ao proporcionar melhor entendimento e empatia (Ilharco, 2012). Contudo, a falta de empatia pode ser uma virtude, no caso de um juiz. Pois, há algumas provas que demonstram que o nível de empatia que uma pessoa sente, pode influenciar o seu julgamento moral (Goleman, 1995).

3.2.6. Gerir relacionamentos

A capacidade de reconhecer os sentimentos de outra pessoa e agir de forma a influenciar esses sentimentos é uma aptidão emocional muito importante. Sem autocontrolo e empatia (duas das aptidões descritas anteriormente), não é possível gerir as emoções dos outros. Estas competências sociais levam ao êxito relacional com terceiros - gerir emoções de terceiros é centro da gestão de relacionamentos. Mesmo os mais intelectuais precisam de desenvolver capacidades sociais, para não parecerem insensíveis ou antipáticos (Goleman, 1995).

As emoções são contagiosas, damos e recebemos os estados de espírito dos outros. Esta troca emocional é ténue - «Apanhamos sentimentos uns dos outros, como se eles fossem uma espécie de vírus social» (Goleman, 1995:136). Num profissional ou numa equipa, os aspetos mentais, físicos, motivacionais e neurais, individuais ou coletivos, profissionais ou pessoais, reforçam-se globalmente. Somos influenciados pelo espírito do resto da equipa (Ilharco, 2012).

As relações e os comportamentos fazem a essência de uma empresa ou de um grupo profissional (Ilharco, 2012), como mencionado no primeiro capítulo: «Por favor, ao entrar

neste edifício escolha que este vai ser um grande dia para si. Os seus colegas dos outros departamentos, os clientes, os membros da sua equipa e você mesmo ficar-lhe-ão agradecidos. Encontre formas de se divertir. Podemos levar o nosso trabalho a sério sem estarmos sempre de rostos sisudos. Tenha o cuidado de estar disponível quando os clientes e os colegas mais precisarem de si. E se sentir a sua energia a fraquejar, tente este remédio de resultados comprovados: procure alguém que precise de uma mão amiga, de uma palavra de apoio ou de um bom ouvido – e faça que ele ganhe o seu dia» (Ludin *et al*, 2002:82). Como referido por Goleman (1995), as pessoas que são capazes de acalmar os sentimentos dos outros, são muito estimadas, tornando-se o apoio de muitos, quando se sentem emocionalmente necessitados.

O individual existe numa equipa e faz parte das características do todo. As características de cada um são importantes, sendo necessário que sejam evidenciadas e potenciadas. Personalidades diferentes têm que viver sobre as mesmas regras e contribuir para a estabilidade do grupo, Ilharco (2012) salienta que é fundamental evitar que os sentimentos negativos surjam numa equipa, pois a energia dos outros influencia a nossa. Eficácia interpessoal depende se as pessoas conseguem sintonizar-se com o estado de espírito do outro ou influenciar os outros com o seu estado de espírito. A eficácia de um líder passa por conseguir influenciar diversas pessoas. O tom emocional numa interação domina íntima e profundamente o estado mental de outra pessoa. Em encontros pessoais, a pessoa com maior expressividade influencia as emoções da outra. A comunicação é a base da liderança e por consequência um bom comunicador, influencia as emoções dos que o escutam - «o encadeamento emocional está no cerne da influência» (Goleman, 1995:138).

Todos nós absorvemos os estados de espírito que vemos noutras pessoas, através da comunicação não-verbal – gestos, tom de voz, expressão facial. Ulf Dimberg, investigador sueco da Universidade de Uppsala, descobriu que ao olharmos para uma cara sorridente ou furiosa, o nosso rosto transmite os mesmos sinais, através de subtis modificações nos músculos faciais. A transferência emocional é feita pela pessoa mais expressiva.

Jonh Cacioppo, reforça este estudo afirmando que «ver alguém a expressar uma emoção pode ser suficiente para evocar esse mesmo sentimento, quer a pessoa tenha ou não consciência de estar a imitar a expressão facial. Isto acontece-nos em todas as ocasiões –

há uma dança, um sincronismo, uma transmissão de emoções. Este sincronismo do estado de espírito determina a nossa avaliação da maneira como correu uma interação». Quando as pessoas estão sincronizadas, ficam com um estado de espírito semelhante, quer estejam bem-dispostas ou tristes. Os sincronismos entre professor e aluno, revelam o grau de ligação que os une, mostrando que quanto mais próxima for a coordenação de movimentos, mais felizes, entusiasmados e à vontade no relacionamento eles ficam. Um alto nível de sincronismo numa interação significa que as pessoas gostam uma da outra. Em suma, a coordenação dos estados de espírito é a essência do relacionamento (*apud* Goleman, 1995). Contudo há pessoas que são incapazes de interpretar mensagens não-verbais, Goleman (1995) dá o exemplo de Cecil, um homem dominado pelo nervosismo durante encontros sociais, o que o levava a rir nos momentos mais desadequados e ficava indiferente nos momentos engraçados. Estes acontecimentos denunciam um défice nas bases mais simples de interação e os psicólogos chamaram-lhe dissemia, para descrever a incapacidade de aprendizagem de mensagens não-verbais.

Tomas Hatch e Howard Gardner (*apud* Goleman, 1995) identificaram quatro capacidades diferentes de inteligência interpessoal que revelam que um indivíduo sabe gerir relacionamentos. **Organizar grupos** é essencial num líder. Passa por organizar e coordenar um grupo de pessoas para atingir um objetivo. Esta capacidade é muito comum nos encenadores teatrais, nos produtores e em chefes militares. Ao **negociar soluções** um indivíduo evita conflitos e resolve aqueles que surgem. As pessoas que desenvolvem muito bem esta capacidade, normalmente são árbitros, mediadores de disputas, advogados, **Relacionamento pessoal** e empatia é reconhecer e responder aos sentimentos e ajudar nas preocupações dos outros. São pessoas em quem se pode confiar, bons amigos e bons sócios. **Análise social** é capacidade de detetar e compreender os sentimentos, motivos e preocupações dos outros. Este conhecimento cria ligações fortes entre as partes.

Estas aptidões são fonte de êxito social e carisma. Pessoas com a inteligência social desenvolvida, relacionam-se facilmente com outras, conseguem interpretar as suas reações e sentimentos, organizam e resolvem conflitos. São líderes autênticos, capazes de dar expressão aos sentimentos coletivos e articulá-los para direccionar o grupo para os objetivos. As pessoas gostam de estar com pessoas socialmente inteligentes, porque ficam de bom humor, dá-lhes prazer. As pessoas que causam uma boa impressão social são boas

a autocontrolar as emoções, sintonizando-se com os outros e sendo capazes de ajustar o próprio desempenho social. Além disto, uma pessoa com aptidão social, é capaz de acalmar as emoções perturbantes de terceiros. Lidar com alguém furioso é a máxima maestria. Com a estratégia adequada, é possível distrair a pessoa furiosa e empatizar com os seus sentimentos e pontos de vista, conduzindo-a assim, para uma perspectiva alternativa de sentimentos positivos (Goleman, 1995).

3.3. Importância de líderes emocionalmente inteligentes

As organizações de hoje são dinâmicas e imprevisíveis, o que forçou os líderes a transformar as estruturas tradicionais hierarquizadas por estruturas flexíveis com poucos níveis hierárquicos e com processos interativos, interdependentes e criativos (Miguel *et al*, 2014). Foi nos anos 80 que a hierarquia vertical rígida começou a cair, para dar lugar a uma nova realidade competitiva, que veio dar importância à inteligência emocional no local de trabalho (Goleman, 1995).

Os comportamentos de um líder influenciam os estados de espírito dos que lhes rodeiam, através do contágio de humor. Um chefe mal-humorado cria uma organização negativa e com falta de empenho. Por oposição, um líder inclusivo e inspirador faz com que todos os desafios sejam ultrapassáveis (Goleman *et al*, 2018). Quando alguém é incapaz de conter as suas explosões de fúria e não tem sensibilidade em relação aos sentimentos dos outros trás drásticas consequências para o trabalho do grupo. Os efeitos destrutivos causados por chefes arrogantes, têm consequências na baixa produtividade, prazos não cumpridos, aumento de erros e acidentes (Goleman, 1995).

«Quando foi a última vez que avaliou o humor de um subordinado como parte de apreciação do seu desempenho?» Goleman, Boyatzis e Mckee (2018:38) sugerem que os líderes se interroguem sobre esta questão, as palavras que utilizam são maioritariamente negativas ou de um entusiasmo fantástico. Pois, segundo estes autores, estudos revelam

que quando um líder está de bom humor, as pessoas que lidam diretamente com este, veem tudo com mais positivismo.

Concluído por diversos estudos, os humores dos líderes afetam as emoções dos subordinados. Ao estudar o cérebro humano, percebeu-se que isto acontece através do que os cientistas chamam de sistema de espiral aberta. A espiral aberta do sistema límbico permite que as pessoas absorvam os estados emocionais das outras (Goleman *et al*, 2018).

A inteligência emocional é uma competência fundamental para uma liderança eficaz e para o desempenho de equipas no mundo moderno (Miguel *et al*, 2014). Goleman, Boyatzis e Mckee (2001) fizeram uma pesquisa em que concluíram que níveis elevados de inteligência emocional geram climas nos quais a troca de informação florescem. Níveis baixos de inteligência emocional geram climas em que predominam o medo e a ansiedade. Se o humor de um líder é fundamental para o sucesso de uma organização então a missão do líder e reger-se por uma liderança emocional.

Em empresas como as dos aviões é fundamental existir um chefe com inteligência emocional. Goleman (1995) apresenta o exemplo de McBroom, piloto comercial, conhecido por ser um chefe dominador. Um dia, o avião que pilotava assinalou um problema, obcecado pelo problema no trem de aterragem, não deu conta que os ponteiros do combustível estavam praticamente a zero. O co-piloto reparou, mas como tinha receio que McBroom se irritasse, não disse nada. 80% dos desastres aéreos, poderiam ser evitados se a tripulação trabalhasse em equipa, com linhas de comunicação abertas, falar sinceramente e ouvir. As aptidões de eficácia social são cruciais para o desempenho e eficácia dos líderes. O conceito de inteligência emocional cresceu para uma eficácia da liderança em contexto empresarial (Miguel *et al*, 2014).

A inteligência emocional é uma ideia relativamente recente, em que alguns gestores não conseguem aceitar. Muitos afirmam recelar sentir empatia ou compaixão pelos subordinados, que isso os faça entrar em conflito com os objetivos da organização. Outros acham que não conseguem tomar decisões difíceis se criarem empatia com a equipa (Goleman, 1995). Por oposição, José Mourinho sabe que o caminho para atingir os objetivos é o relacionamento, a empatia e a pressão certa. Ao criar um bom ambiente, empatia, relação líder /liderado, os bons resultados surgem. Mourinho tem uma liderança

comportamental integral, duplo foco permanente no relacionamento e nos resultados. Os objetivos nunca são esquecidos, mas o relacionamento é uma estratégia natural e eficaz (Ilharco, 2012). «O ânimo do líder é, literalmente contagioso, espalhando-se rápida e inexoravelmente por toda a empresa» (Goleman *et al*, 2018:34).

Quem faz a unidade no trabalho é a equipa e não o indivíduo. A muitos é exigido que trabalhem em equipa em ambiente de projeto, jogando com a personalidade, aptidões e as capacidades de cada um, especialmente dos seus líderes (Miguel *et al*, 2014). Como tal, as aptidões da inteligência emocional são cruciais para a harmonização no trabalho, e são cada vez mais valorizadas. Quando as pessoas se juntam para trabalhar num projeto comum, pode-se falar em Q.I de grupo, que é a soma das capacidades de todos. Mas o elemento mais importante é harmonia social, é esta característica que leva o grupo a ter melhores ou piores resultados (Goleman, 1995). Neste ambiente especial José Mourinho desenvolve a harmonização social com a sua equipa, relaciona-se com os jogadores, festeja com eles, incentiva-os, ouve-os e trata-os como iguais. Ele é um dos jogadores, e instintivamente as pessoas tendem a seguir, aceitar e imitar, quem consideram ser igual. Todos nós tendemos a aproximarmo-nos de quem é da mesma terra, que vive no mesmo bairro ou que tenha gostos semelhantes (Ilharco, 2012).

As aptidões básicas de uma pessoa emocionalmente inteligente, passam pelo uso de feedback na identificação social, autoconsciência e autorregulação. Um líder emocionalmente inteligente tem eficácia pessoal, personalidade, controlo emocional, carisma, autoridade, influência transformacional, gere conflitos e usa as emoções. Estes líderes são benéficos para as equipas porque motivam os seus membros para trabalharem com objetivos partilhados e possuem uma influência transformacional sobre os elementos da equipa. Uma equipa gerida por um líder emocionalmente inteligente tem consciência do seu papel, personalidade, motivação, sabe trabalhar em equipa, é coesa e tem confiança interpessoal (Miguel *et al*, 2014).

Robert Sternberg e Wendy Williams, psicólogos, procuraram saber porque razão há grupos mais bem sucedidos que outros, percebendo então que o nível de contributo de cada um para a harmonia interna, é o que faz maximizar a qualidade de produção, principalmente dos membros mais criativos. A inteligência emocional coletiva, é essencial para o

crescimento das empresas. Ao desenvolverem as aptidões básicas de inteligência emocional, consegue-se melhores resultados no trabalho de equipa e por consequência cresce o capital intelectual (Goleman,1995). Uma organização tem vantagem competitiva, quando tem empregados capazes de se adaptarem bem a ambientes instáveis e incertos, internos e externos (Miguel *et al*, 2014).

Morgan George (*apud* Miguel *et al*, 2014) enumerou quatro aspetos que caracterizam um líder emocionalmente inteligente. O primeiro é a capacidade de avaliar as emoções dos outros como as suas próprias emoções, o que permite ter uma boa base relacional com os outros. O segundo aspeto é a capacidade de prever as reações emocionais em diferentes cenários. O terceiro, é a capacidade de usar as emoções para influenciar os comportamentos de outros. Por exemplo, as emoções positivas estimulam o pensamento criativo e dão um ambiente de suporte. O quarto é a gestão das emoções, conduzindo os processos de interação e as respostas emocionais, criando equipas harmoniosas.

Segundo Gardner (*apud* Goleman, 1995:59) «a inteligência interpessoal é a capacidade de compreender as outras; o que é que as motiva, como é que funcionam, como trabalhar cooperativamente com elas. Os vendedores, políticos, professores, clínicos, e líderes religiosos bem-sucedidos, terão tendência para ser pessoas possuidoras de um elevado nível de inteligência interpessoal.»

Em 2010, após o Mundial na África do Sul, Portugal precisava de um treinador para dois jogos que ditavam se Portugal passaria para o Campeonato da Europa de 2012. Todas as expectativas estavam em José Mourinho, que este seria o salvador da Seleção Portuguesa de Futebol. O Real Madrid não autorizou o empréstimo do treinador e Paulo Bento assumiu o cargo de seleccionador nacional. Quando os jogos se aproximaram, José Mourinho escreveu uma carta de apoio à seleção portuguesa e ao seu novo treinador: «as seleções nacionais não são espaço de afirmação pessoal, mas sim de afirmação de um país e, por isso, deve ser um espaço de profunda emoção coletiva, de empatia, de união. Os convocados estão lá porque jogam melhor que os portugueses empregados bancários, taxistas, políticos, professores, pescadores ou agricultores e foram escolhidos para lutarem por Portugal».

O objetivo de Mourinho com esta carta, era motivar os jogadores e o selecionador e criar um ambiente enérgico para ajudar Ronaldo a recuperar os golos, tirar o máximo partido dos dois jogos difíceis, mas possíveis para Portugal e para os golos de Ronaldo. Carlos Martins, que jogou estes dois jogos, afirmou: «Claro que a carta de José Mourinho ajudou.» (Ilharco, 2012:121). Este episódio revela a inteligência interpessoal de José Mourinho, a sua capacidade de motivar uma equipa através de uma carta, as palavras certas na altura certa.

Criticar é uma tarefa evitada por muitos, e para muitos é mais fácil apontar os erros que elogiar, as críticas negativas e positivas são igualmente importantes, e fundamentais para o crescimento profissional (Miguel *et al*, 2014). A satisfação, a produtividade e a eficácia dependem da maneira como os problemas são expostos. A forma como se critica, determina o nível de satisfação das pessoas no trabalho e com quem trabalham. Uma das principais causas de conflitos, segundo estudo feito a 180 gestores e empregados administrativos, é o criticismo (Goleman, 1995). Miguel (*et al*, 2014) reforça esta ideia, dizendo que criticar de uma forma construtiva é uma arte pouco frequente na rotina de um gestor de projetos, por exemplo.

Rensselaer Polytechnic (*apud* Goleman, 1995), revela quão grave pode ser a crítica excessiva e dura – as pessoas ficam mais tensas e irritadas e muitas vezes recusam-se a trabalhar em projetos com a pessoa por quem foram criticadas. A afirmação generalizada, é a forma mais destrutiva de fazer uma crítica, afirmar que está tudo mal, sem dar espaço de resposta (além disso, o tom irónico ou duro é altamente arrasador). Para a inteligência emocional, este género de críticas revela que o líder não tem noção dos sentimentos que provoca a quem recebe este comentário. As pessoas ficam com falta de motivação e confiança, e tentam evitar a pessoa que as criticou nos dias que se seguem. Muitas vezes, a crítica generalizada é feita por chefes que não revelam facilmente os seus sentimentos, vão acumulando frustrações até que um dia rebentam. Se a crítica tivesse sido feita após o erro, o colaborador poderia ter corrigido o problema. Muitas vezes, as pessoas só criticam quando chegaram ao limite, quando a irritação já é demasiado grande para que consigam controlá-la. E é nessas alturas que criticam da pior maneira, num tom duro, trazendo à superfície todas as críticas que acumularam ao longo do tempo. Estes ataques são

contraproducentes e são a pior maneira de motivar a equipa (J. R. Larson *apud* Goleman, 1995).

Harry Levinson (*apud* Goleman, 1995), formulou conselhos para criticar da melhor maneira: em primeiro lugar é fundamental ser específico na crítica, pois desmoraliza qualquer pessoa saber que está a fazer algo mal, sem saber concretamente o quê, é importante ilustrar o problema, dizer o que está bem e mal feito e como pode ser mudado. Após ter sido específico na crítica, deve-se propor uma solução, apontando para a maneira de resolver o problema, permitindo que a pessoa possa ver as coisas de outra perspetiva. As críticas e os elogios devem ser feitos cara-a-cara, à distancia a crítica torna-se impessoal e sem oportunidade de resposta ou esclarecimentos. Uma crítica sem empatia, provoca uma reação emocional, ressentimento e amargura, sendo tão importante aquilo que se diz, como a maneira como se diz. Para quem recebe a crítica, é importante perceber que não é um ataque pessoal, mas sim uma informação, devendo aceitá-la com responsabilidade e não na defensiva, pois todos nós passamos pelo papel de quem faz a crítica e de quem a recebe. Miguel (*et al*, 2014) sugere também que se comece e termine uma crítica de uma forma positiva, fazendo um comentário positivo e um comentário construtivo. É importante não esquecer que uma crítica é a opinião de quem está a comentar, e não uma opinião comum, evitando frases como «toda a gente sabe que isto não se faz».

Contudo, um líder emocionalmente inteligente é eficaz. Utiliza o autoconhecimento para medir os seus humores e sabe em que grau está a afetar os outros. Sabe gerir as próprias emoções, não deixa que um dia mau se aproprie do seu humor. Tem empatia, pois sente as emoções dos outros e preocupa-se. Compreende o impacto das suas palavras e ações nos outros, e através da sua consciência social, tem sensibilidade para as mudar de acordo com a pessoa para quem se dirige. Por fim, utiliza o humor e delicadeza para resolver desentendimentos e criar entusiasmo (Goleman *et al*, 2018).

Capítulo 4 – As Emoções no cotidiano organizacional

4.1. As entrevistas

De forma geral, o enquadramento teórico da presente dissertação apresentou uma série de conceitos e observações relacionadas com o tema em estudo. Em primeiro lugar, averiguámos as teorias da liderança, expondo vários conceitos de liderança e apresentando uma parábola sobre um exemplo de liderança organizacional. Observámos as práticas de comunicação nas teorias da liderança apresentadas, a importância da relação e a importância da postura na comunicação. Posteriormente, definimos o que são as emoções, e apresentámos os conceitos de inteligência emocional na liderança.

Para responder à pergunta central desta investigação: de que forma a dinâmica emocional dos membros de uma equipa profissional influencia as práticas de comunicação de um líder? precisamos, para além de conceptualizar o tema, averiguar como este se traduz na prática. Assim, a parte empírica desta dissertação terá o objetivo de fornecer material para responder às seguintes questões de investigação: como se podem caracterizar do ponto de vista emocional, as relações entre líderes e liderados nas organizações profissionais?; os líderes reconhecem as emoções dos seus liderados?; os liderados também influenciam os líderes?.

A investigação nas ciências sociais é uma atividade cognitiva que contribui para explicar e compreender os fenómenos sociais. Caracteriza-se pela multiplicidade e pela dependência contextual, ou seja, o caminho da investigação está relacionado com os universos sociais onde esta é produzida (Coutinho, 2014). Para responder às questões anteriormente mencionadas, optámos pela análise qualitativa. Esta abordagem pretende substituir as noções científicas de explicação, previsão e controlo do método quantitativo pela compreensão e significado. A análise qualitativa é a mais indicada quando se pretende compreender o mundo pessoal dos sujeitos (Coutinho, 2014). O tratamento qualitativo

envolve a interpretação e procura respostas para processos e significados que não possam ser medidos (Denzi e Lincoln, 1994).

Os métodos de investigação são o caminho para chegar ao conhecimento científico, sendo as técnicas os meios auxiliares. Para recolher informação com um maior grau de profundidade e flexibilidade apresentamos entrevistas individuais semiestruturadas como meio escolhido. A entrevista é uma técnica importante na compreensão do ser humano. Serão definidas algumas perguntas, dando espaço ao entrevistado de relatar acontecimentos e dinâmicas, aprofundado assim a informação (Aires, 2015).

O objetivo da realização de entrevistas nesta dissertação passa por entender como são as relações dos líderes com os seus liderados e de que forma é que as emoções dos liderados influenciam as práticas de comunicação do líder. Para concretizar o objetivo foram selecionados quatro líderes e seis liderados de diversas áreas de trabalho e idades diferentes. Os quatro líderes entrevistados foram: Raquel, 33 anos, Diretora de Conteúdos Televisivos; Gonçalo, 24 anos, Sócio-Gerente de uma empresa com 10 trabalhadores; Rosária, 46 anos, Diretora de uma IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social); Diogo, 54 anos, Diretor de um grupo hoteleiro. Os seis liderados entrevistados foram: Nicole, 25 anos, *Corporate Communication Manager*; Miguel, 33 anos, Analista numa instituição financeira; Maria¹, 54 anos, Diretora Adjunta da área financeira; Lourenço², 26 anos, *Trade Marketing*; Leonor, 25 anos, Auditora Financeira; José, 26 anos, Consultor de TI. As entrevistas foram todas individuais e realizadas entre os dias 24 de julho de 2018 e 9 de agosto do mesmo ano. Foram baseadas num guião previamente construído, guião esse com duas versões – uma construída para os líderes entrevistados (Anexo A) e outra adaptada para os liderados (Anexo B).

O enquadramento teórico – nomeadamente as definições de liderança de autores vários, a importância da relação entre líderes e liderados apresentados por Gail Fairhursts, a importância da postura nos termos Amy Cuddy, e as noções de inteligência emocional de Daniel Goleman. – têm um importante papel para a análise das entrevistas, fornecendo a base para a elaboração dos guiões.

¹ Por motivos de anonimato por parte do entrevistado, este nome é fictício.

² Por motivos de construção de texto, preferimos alterar este nome de Gonçalo para Lourenço.

4.2. Na perspectiva do líder

Raquel (Anexo C) é uma líder na área de conteúdos de entretenimento televisivo. Tem 33 anos, e pensa editorialmente o que cada programa vai ser, no que toca a guiões, situações a gravar, como se grava, quantas pessoas são necessárias para fazer o programa e que tipo de pessoas incluir. Há pessoas que não gostam de fazer *reality-shows*, mas são muito boas a fazer um *talent show*, essa preocupação tem de existir porque terá impacto no resultado final.

Considera o profissionalismo muito importante, pois faz a gestão de equipas de conteúdos, mas na verdade lida com diversas equipas ao mesmo tempo – equipas de produção, equipas técnicas – e tudo o que idealizou tem de correr bem. Raquel afirma que não gosta de se impor por ser uma pessoa séria, ou não sendo afável. Não conseguia liderar equipas se fosse necessário o fazer. Com alguns anos de experiência, tem vindo a descobrir o seu lugar, tem percebido que é fundamental trabalhar com pessoas extremamente profissionais, porque essas pessoas irão sempre saber distinguir a hora de rir, a hora de estar mais sérios e a hora das preocupações. Não gosta de controlar os horários, pois se não existir nada para fazer a sua equipa pode sair mais cedo, mas no dia seguinte se for preciso ficar até à meia noite gosta que também estejam disponíveis para ficar. Tenta sempre liderar pelo exemplo, acredita que é assim que tem de ser, é pelo exemplo que se consegue estabelecer o que se pretende das equipas.

Gosta de se relacionar através do humor, brinca com os seus superiores e com os seus subordinados, mas acredita que há alturas onde é preciso existir alguma formalidade. Tem à vontade para dizer tudo a uma pessoa com um cargo superior, com descontração, mas tem consciência que nem sempre a pode corrigir. Como tal, e como acredita na liderança pelo exemplo, espera que a sua equipa faça o mesmo. A partilha de responsabilidades em todos os aspetos é fundamental para a relação líder/liderado. Partilhar responsabilidades de trabalho, e de bom ambiente de equipa, pois para Raquel se uma equipa se relacionar bem, é meio caminho andando para o sucesso.

Além de entregar trabalho às pessoas, Raquel tenta perceber o que elas fazem melhor tecnicamente, a envolvimento das relações que vão ter com a restante equipa, e tenta sempre pôr-se no lugar dos outros. Sempre que eles têm alguma coisa a dizer, escuta-os com muita atenção, “se eu não ouvir as pessoas, eles vão perceber que não sou uma boa líder e mais dia menos dia, vão perder a vontade de trabalhar comigo, não se vão empenhar tanto, quando eu pedir um extra, não vão ter vontade de fazê-lo por não se sentirem recompensados”, palavras de Raquel. Importa-se em escutar a equipa com sinceridade, consciência, atenção e em ouvir aqueles que não querem falar. Para o conseguir pede ajuda aos membros que pertencem à equipa há mais tempo, para a ajudarem a perceber o que se passa.

Faz um grande esforço para interpretar os sentimentos da sua equipa, e não gosta de ser uma líder que se impõe pela austeridade, pois considera que, quem o faz, são os líderes inseguros, que escondem que não têm competências técnicas de trabalho. Um líder deve saber os objetivos do liderado. Raquel explica, que se uma pessoa não se sentir realizada no cargo em que está, não está a produzir o necessário. Pois, um funcionário que trabalha feliz e com apetência, trabalha melhor a longo prazo, o que faz com que a equipa também trabalhe feliz e todos ganham.

Ao perguntar se dá alguma importância à comunicação não verbal, confessa que nunca pensou nisso conscientemente, mas há pessoas com quem já colabora há anos e sabe reconhecer. Apesar de nunca ter ido resolver um assunto com alguém a partir da avaliação que fez da sua comunicação não verbal, mas tem consciência que devia ter mais tempo para avaliar os gestos e o tom de voz da sua equipa.

Na dinâmica profissional de Raquel, a mente que predomina é a mente racional, apesar de tentar encontrar um equilíbrio. Desde muito nova percebeu que gostava de liderar equipas. Andou nos escuteiros, foi presidente da associação de estudantes, e assim percebeu que um líder não é nada sozinho. Apesar de usar a racionalidade no seu dia-a-dia, tem consciência que a inteligência emocional é fundamental para trabalhar em equipa e é a característica fundamental para ser um bom profissional. Afirmando assim que, quanto mais lê sobre este tema, mais afasta da sua vida, pessoas que não consigam desenvolver a inteligência emocional. Citando as palavras que Raquel utilizou na entrevista:

“a mente racional é o mais importante, pensar antes de falar. Quando lideras uma equipa, o fogo das emoções é bonito poeticamente, mas na prática não pode ser a emoção a liderar porque podes incendiar uma equipa. Podes incendiar para o bem, e motivá-la, mas é muito importante estar com os pés assentes na terra e gerir expectativas.”

O ambiente emocional da organização afeta muito esta líder. Referindo as palavras de Raquel, “quando está muito tenso, preciso de me afastar, olhar de fora para dentro e voltar a entrar, assim consigo respirar fundo e dar confiança à equipa”. Utiliza inúmeras vezes esta técnica, e assim raramente transmite pânico aos seus liderados, pois tem consciência que eles sabem interpretá-la assim como ela também os interpreta. Acredita que temos todos um instinto de sobrevivência em que nos ajudamos uns aos outros. Dando o exemplo de Raquel, “se tivermos todos num barco, temos todos de remar para o mesmo lado, se eu for a puxar pela equipa com dinamismo e alegria, remamos todos com mais força. Não vale a pena estar a discutir, principalmente em alturas de aperto”.

Raquel também desenvolve socialmente uma ótima relação com a sua equipa e colegas de trabalho. Almoçam juntos, e combinam diversos programas fora do ambiente profissional. Contudo, sente que é essencial os amigos com quem trabalha, não saberem tudo sobre ela, não sabe explicar porque é que faz isso, mas acha que é por uma questão de segurança, é importante estabelecer uma certa distância, mesmo que seja pequena.

Por último, Raquel confessa que lhe custa quando tem de criticar alguém, e assume que este é o seu principal defeito enquanto líder. Tem consciência que isso não está certo, porque está a prejudicar o funcionamento da equipa e está a fazer com que essa pessoa não cresça profissionalmente, afirma assim que tem de melhorar esse ponto para ser uma líder mais completa. Contudo, quando faz alguma crítica, faz em privado, fala no plural e utiliza um exemplo real de quando cometeu um erro semelhante, caso não o tenha, assume que o erro foi dela, que não se explicou bem. Quanto aos elogios, já os faz, mas em alturas estratégicas, depois de uma primeira fase do projeto, para dar confiança a toda a equipa, e no final. Se existir alguém específico que mereça um elogio, faz em particular, o que aumenta o ego e mostra que é para continuar naquele caminho.

Gonçalo (Anexo D) tem 24 anos, dá aulas na Universidade Nova de Lisboa, é sócio de um centro de explicações para universitários em Lisboa, mas a sua principal atividade é ser gestor numa empresa de remodelações de interiores (imóveis) e assessora investidores

imobiliários na compra de apartamentos, prédios ou terrenos. Afirma que não tem dias iguais, que é uma atividade muito stressante que dá muitas “dores de cabeça”, mas que tem uma boa relação com a equipa e com o sócio.

A indústria onde trabalha é conhecida por ter profissionais sem brio, como tal, a sua proposta de valor é ser o mais profissional e o mais rigoroso possível, cumprindo os prazos, os orçamentos e a palavra. Com o rigor do dia-a-dia e satisfação absoluta do cliente, consegue que a palavra passe, e que tenha mais clientes sem fazer esforço de marketing e custos de publicidade.

A característica que mais valoriza numa pessoa, faça ela parte da sua equipa, seja sócio, cliente ou fornecedor, é a transparência. Desde do início da relação com cada trabalhador, Gonçalo revela que tem uma política de transparência e tolerância com o erro. Quando identifica um erro, fala abertamente mostrando que todos erramos. Pois, quando erra também admite e assume que muitas vezes é ele quem faz os erros mais graves. A estratégia que utiliza é ir trabalhando no dia-a-dia com transparência e abertura, assim quando existe um erro é mais fácil de solucionar. Inicia o diálogo em o privado, utilizando palavras construtivas e elogiando o trabalho da pessoa, nunca afirmando que errou, mas a sugerir que as coisas poderiam ter sido feitas de outra forma. Fazê-lo perceber que não pode cometer o mesmo erro outra vez, e que o sucesso da empresa também é o sucesso dos trabalhadores.

Quando está a falar com um liderado, e este adota uma das posições representadas na figura apresentada, reconhece que não é bom sinal, independentemente da conversa que estejam a ter. Demonstra que o liderado não tem confiança e abertura para falar, que é o que Gonçalo mais tenta trabalhar com a sua equipa.

Critica em particular, mas elogia à frente de todos, mas tem atenção em perceber o que vai elogiar e se é de facto um elemento diferenciador. Porque se elogiar uma ação recorrente, que faz parte das competências das pessoas, o resto da equipa irá sentir que não é devidamente valorizada. Se sentir que um elemento da equipa está desmotivado, elogia-o em particular, com o objetivo de o motivar.

Mas apesar de só ter 24 anos, Gonçalo foi aprendendo a ser assim. Anteriormente era impulsivo e referia o erro de imediato e em público. Percebeu que era um erro, pois quando as pessoas estão sozinhas acusam a crítica, quando estão em grupo o efeito destrutivo é exponencial.

Considera-se uma pessoa racional, mas admite que por vezes é prejudicado pela sua racionalidade. É frontal, direto, transparente e acredita que é assim que os negócios correm melhor. Tenta identificar com que pessoa está a falar, racional ou emocional. Se for racional, o discurso é mais direto, se for uma pessoa emocional, tenta contornar a questão, mas admite que nem sempre diz tudo o que tem a dizer, para não prejudicar a relação com a pessoa.

Tem consciência que as pessoas dão valor a serem ouvidas. Quando as questiona, ouve até ao fim, não interrompe, mesmo que não esteja a concordar. No fim contrapõe, ou diz se concorda ou não, mantendo sempre uma relação saudável de falar e ouvir. Quando pede uma opinião, retira o seu valor, assim as pessoas ficam motivadas e sentem que podem contribuir para o sucesso da empresa.

Como líder, tenta separar a vida pessoal da profissional, mas procura relacionar-se fora do ambiente profissional. Por vezes organiza um jantar de equipa, ou simplesmente um copo após o horário de trabalho. Assim fortalece a relação e acredita que em algumas circunstâncias profissionais tem crédito para pedir coisas mais delicadas, que as pessoas não fariam se não gostassem dele antes de o ver como chefe.

Ao questionar, como interpreta os sentimentos de cada membro da sua equipa, Gonçalo admite que não tem tido oportunidade ou mesmo vontade de ler como eles se sentem. A não ser que lhe deem sinais explícitos. Não descarta a importância disso, justificando que se uma pessoa não está satisfeita no trabalho, vai dar sinais antes de se expressar. Admite que se conseguir antecipar essa insatisfação, conseguirá salvar um trabalhador. Para reforçar a importância de interpretar os sentimentos, conta a história de uma conversa entre o CEO (*chief executive officer*) e CFO (*chief financial officer*). O CFO rege-se pelos números e diz para o CEO: “já pensaste se nós investirmos nesta pessoa e ela se for embora?” e o CEO responde-lhe: “e tu já pensaste o que é se nós não investirmos e ela ficar?”.

Gonçalo acredita que a felicidade é um ponto chave para a pessoa ser produtiva, contribuir para o crescimento da organização e para a sua sustentabilidade.

Identifica um bom líder como alguém que consegue que a sua equipa trabalhe de forma intensa, rigorosa, com pressão, dentro dos prazos, mas ao mesmo tempo satisfeita, sorridente, que consiga interagir no trabalho sem prejudicar os objetivos. Admite que ainda não consegue fazer isso, mas que vai esforçar-se para o fazer.

Rosária (Anexo E) tem 46 anos e é a Diretora Executiva de uma IPSS. No seu dia-a-dia percorre todas as áreas da instituição para verificar se o plano anual está a ser cumprido e se há algum problema. Objetivamente vê se a equipa está a ter bons resultados, se tudo corre bem, se há algum problema e o que pode fazer para ajudar. Emocionalmente tenta perceber se algum membro da equipa está desconfortável, se a equipa está motivada ou desfocada. Afirma que muitas vezes as pessoas estão num grande *stress* com um pequeno problema, e que o papel do líder, nesta situação, é ajudar a resolver. Caso o problema não tenha solução, deixa de existir. Tem uma relação muito informal com a sua equipa e diz que as relações sociais acontecem de forma natural, não impõe a sua presença, mas também não se fecha.

O rigor, profissionalismo, dedicação, as competências e os erros, são características fundamentais num profissional. Se não existirem erros as pessoas não melhoram, é difícil querer ser melhor se tiver sempre tudo bem. Como Rosária é líder de uma IPSS, não pode existir erros graves com a contabilidade, pois são dinheiros públicos, vindos de doações, é uma responsabilidade muito grande, é necessário fazer uma gestão rigorosa e ética.

Admite que é muito difícil para um líder dar autonomia, mas a verdade é que a delegação ajuda muito à responsabilização. Acredita que se as pessoas tiverem autonomia desempenham melhor as suas tarefas, porque estão mais motivadas e sentem que o sucesso do trabalho depende delas.

Por vezes as coisas não correm bem e é necessário criticar. Há dois tipos de crítica, a de resultados e a de comportamentos. Na crítica de resultados é preciso analisar o que correu mal, e explicar qual a forma de fazer melhor. Quando é necessário fazer uma crítica que diz respeito a comportamentos, é mais complicado e delicado. Rosária fala com a pessoa,

tenta ajudar a mudar e explica que todos têm um papel importante na mudança dos sítios por onde passam. Faz assim uma crítica aberta, franca, construtiva e em privado.

Na relação líder/liderado a confiança, autonomia e transparência são as características que esta líder dá mais importância. Reforçando que a transparência facilita muito a mente emocional, porque não deixa que se acumulam problemas. O líder relatado anteriormente, Gonçalo, é da mesma opinião, para estes dois os líderes a transparência é fundamental na relação líder/liderado.

Para ter uma relação mais próxima com os seus liderados, Rosária trabalha na mesma sala que eles. Não é apologista de gabinetes fechados, só partilhando os espaços é que consegue estar atenta a tudo o que se passa, apesar de não estar sempre a avaliar. Assim cultiva uma hierarquia horizontal e o mais uniforme possível.

O ambiente emocional tem influência no seu trabalho, não se identifica com ambientes pesados ou tristes, é da opinião que se deve criticar para ver se o ambiente melhora, se isso não acontecer, o melhor é fazer uma mudança.

Ao trabalhar no mesmo espaço que a sua equipa, tem a oportunidade conhecer melhor cada membro e assim, interpretar os sentimentos de cada um. Dá como exemplo que consegue ouvir os telefonemas e perceber pelo tom de voz se há algum problema. Na sua organização existe uma dinâmica saudável entre a equipa, se por a caso estiver distraída, há pessoas da equipa que a avisam que outro membro está mais em baixo, para que Rosária possa intervir.

Rosária ao longo dos anos aprendeu a equilibrar as duas mentes, a racional e a emocional. Afirmando que essa é a grande questão na liderança. É necessário perceber em que situações é que se pode ser impulsivo e quando é que é necessário refletir antes de agir. Esta líder é a favor de se tomar algumas decisões impulsivas, que venham de dentro do estômago, porque se não existir risco é bom deixar que a emoção fale. Tem noção que não se pode ser 100% racional e 100% emocional, é importante equilibrar. Contudo, é da opinião que um líder deve ser mais racional, para as coisas funcionarem.

Diogo (Anexo F) é gestor hoteleiro. Lida com muitas pessoas, problemas operacionais e problemas inerentes às dificuldades da operação, recursos humanos e clientes. Quando se trabalha numa área em que os recursos humanos são a base, o profissionalismo é fundamental, pois Diogo e a sua equipa trabalham em prol do bem-estar dos hóspedes que estão em média com as expectativas elevadas.

Cumplicidade e partilha são os dois aspectos que Diogo mais valoriza na relação líder/liderado. Sente que as pessoas já não se sujeitam a receber ordens de uma forma muito formatada, estão mais dispostas a uma aprendizagem e uma formação permanente. Contudo a simpatia, boa vontade e querer aprender são fundamentais para o sucesso, pois o resto vem por acréscimo.

Para esta relação funcionar, Diogo reforça que também é imprescindível partilhar e ouvir. As pessoas têm os seus problemas e esperam que as pessoas que as lideram as acolham e deem uma palavra de apoio, a nível profissional e pessoal. Qualquer que seja a função, cada indivíduo tem valor para a dinâmica de equipa. Este líder revela que não consegue ser insensível aos problemas que os outros atravessam. A sua equipa tem um relacionamento muito próximo, existe um espírito de entre ajuda para que tudo corra bem.

Diogo tem consciência que o sucesso de uma empresa são as pessoas. Relaciona-se bem com todos, desde da senhora da limpeza até às chefias mais altas. Opta por uma dinâmica aberta, desde que as hierarquias sejam respeitadas. Sente que os resultados desta relação são bastante positivos.

Considera-se uma pessoa ponderada. Mas é da opinião que a mente emocional, ou seja, a mais impulsiva, domina em pessoas mais honestas e realistas. É bom ter pessoas emocionais na equipa, mas para lidar com clientes pretende-se pessoas mais ponderadas e racionais.

Somos todos diferentes, há pessoas mais emotivas e outras mais racionais. É preciso saber avaliar cada indivíduo, liderar recursos humanos é complicado porque é preciso calcular como é que as pessoas reagem aos assuntos. De qualquer forma, para Diogo só se consegue ter sucesso no trabalho se, se gostar do que se faz, é este o conselho que dá sempre.

Na hotelaria, a comunicação não verbal é muito delicada, muitas vezes não é o que se diz, mas a forma como se diz. É necessário ter uma comunicação extremamente cordial, correta e afável.

Nunca critica à frente de outras pessoas, aborda-as à parte numa forma muito direta. Na sua liderança, Diogo dá mais valor aos elogios do que às críticas, partilha os elogios com todos, para o seu valor ser reconhecido.

4.3. Na perspetiva do liderado

Nicole (Anexo G) é liderada direta do CEO da empresa onde trabalha. Como se trata de uma organização, com cerca de 20 colaboradores, o seu líder tem contacto direto com todos os departamentos.

Descreve-o como uma pessoa autoritária, sistemática, objetiva e rigorosa, que se rege principalmente pelos números. O que os números comprovam, é uma verdade absoluta.

Respeito, é a característica que considera fundamental na relação líder/liderado. Não consegue identificar alguém como líder se não existir respeito. Se não sabe dar *feedback*, se é desagradável, não tem credibilidade para ser um líder, refere Nicole.

Afirma que é mais influenciada pelo ambiente emocional criado pelo seu líder. Consegue trabalhar num ambiente onde não se identifica com as pessoas que lá trabalham, mas não consegue trabalhar num ambiente onde não se identifica com o líder. Precisa de partilhar os mesmos objetivos porque é a ele que reporta.

Este líder é caracterizado como uma pessoa 100% racional, que não sabe lidar com a mente emocional dos seus colaboradores. Na maioria das vezes Nicole, considera-se igualmente uma pessoa racional. Conta que ambos tiveram duas conversas mais emotivas, uma quando abordaram as suas condições de trabalho, expectativas, objetivos e ordenados. E a outra quando Nicole mostrou interesse em mudar de área de trabalho dentro da empresa. Nesta

situação, o seu líder regeu-se pelos números, que comprovavam o sucesso da sua colaboradora na área onde trabalhava. Como esta gostaria de mudar para o departamento de comunicação que não dá lucro direto, o seu pedido só foi aceite quando referiu que a situação se tornara insustentável.

Nas suas relações é muito direto. Quando escreve emails, não começa com uma saudação, vai diretamente ao assunto, o que faz com que as pessoas tenham dificuldade em falar com ele. Quando Nicole entrou para a empresa ele não a escutava. Durante dois anos, a liderada mostrou que tinha competências para fazer o seu trabalho e que era responsável, só depois é que as suas opiniões começaram a ter valor. Hoje em dia, passados cinco anos de trabalho na mesma empresa, Nicole é a pessoa que o seu líder mais escuta.

Nas críticas é igualmente direto e Nicole identifica-se com este método de trabalho. Afirma que não é sensível na forma como lhe dão *feedbacks*. Mas tem consciência que não recebe as críticas da melhor maneira, muitas vezes o seu líder diz que está tudo mal, sem ter lido o trabalho.

Contudo, Nicole dá um feedback positivo ao seu líder, dizendo que ele anda a aprender a ser um líder. Há cinco anos ele não sabia elogiar e não fazia críticas construtivas. Hoje em dia, já percebeu que as pessoas funcionam bem com elogios e tenta fazê-los.

Como anteriormente trabalhou em fábricas, onde a liderança era vertical, mantinha a sua posição de chefe superior, hoje em dia, quando vai buscar café pergunta se algum colaborador também quer, conta Nicole.

Na perspectiva de Miguel (Anexo H), o seu líder estabelece relações com clientes, oportunidades de negócios e faz essa transmissão para a sua equipa. No seu dia-a-dia, dá mais importância à velocidade de execução dos trabalhos, por parte da sua equipa, em segundo lugar às relações que cria, à lealdade e em terceiro, ao rigor.

Num liderado, procura alguém que conduza os trabalhos de forma organizada, estruturada, garantindo o sucesso. Miguel, procura um líder que o valorize e lhe dê responsabilidades. Sente que é escutado quando quer dar a sua opinião, mas essas situações normalmente acontecem quando o seu líder precisa de ajuda.

Se Miguel ou algum membro da sua equipa adotar posições de insegurança, acredita que o seu líder repara, questiona e transmite-lhes confiança. Pode não reparar no primeiro momento em que acontece, mas repara e adequa a comunicação.

Afirma sem dúvida que a mente emocional predomina no seu líder. É uma pessoa que é guiada pelo entusiasmo, e que isso por vezes o prejudica. Contudo é uma pessoa otimista e considera que tudo se ultrapassa. Miguel é uma pessoa mais racional e não se deixa influenciar pelo entusiasmo no seu líder, mas sim pelo ambiente emocional do resto da sua equipa.

Quanto ao fazer críticas, o seu líder é mais racional, fala com calma, adequadamente e em privado. Quando as críticas são impulsivas, normalmente não são relevantes. Os elogios são bastantes entusiastas, faz os elogios em público quando o sucesso é relacionado com trabalho realizado, em privado quando é um elogio a uma pessoa específica.

Maria (Anexo I) tem 54 anos é líder e liderada. Quando respondeu a esta entrevista falou-nos sobre o seu líder, que é o responsável pela área financeira, tomando decisões sobre todos os fatores que têm impacto nas contas da empresa. Tem uma relação entre pares, responde a um órgão superior, pertence ao conselho de administração da empresa e gere uma equipa.

Na relação com o seu líder, Maria dá mais importância à confiança e ao respeito. Quando este líder tem de tomar decisões relevantes para a organização, tem de escutar a opinião da sua equipa. Em relação a outros assuntos, também ouve a sua equipa, mas tem a sua disponibilidade condicionada com o tempo.

Considera o seu líder a pessoa mais franca nas críticas que conheceu até hoje na sua vida profissional. Amadurece a crítica e fá-la de forma construtiva.

Difícilmente Maria adotaria poses de *powerless*, mas se mostrar insegurança o seu líder reconhece, porque a conhece muito bem. Se responder mal, ele interpreta logo, sabe reconhecer o tom de voz e identificar a resposta. É reativo, afirma Maria.

Na dinâmica profissional com o seu líder, Maria tem inteligência emocional. Ambos tentam ter uma mente racional, mas também têm momentos emotivos. Ao responder à

questão número 9, «É mais influenciada pelo ambiente emocional criado pelo seu líder ou pelo resto da equipa?», afirma que é por ela própria, é influenciada pela auto motivação ou resiliência. É imune aos outros.

Lourenço (Anexo J) tem 26 anos e uma líder com aproximadamente 30 anos, que tem brio no que faz e estuda sempre o impacto das suas decisões. O método de trabalho que esta equipa utiliza é diferente dos outros líderes apresentados. A líder delega as tarefas, mas quem as recebe e diz o que é preciso fazer é Lourenço. Isto acontece porque é ele que representa a equipa perante os fornecedores. Apesar de ela também se relacionar com eles e ter uma boa relação, quando alguma coisa corre mal, a líder aponta o dedo ao fornecedor, em vez de solucionar. Mas nas críticas que faz ao seu liderado, é construtiva e diz abertamente os aspetos a melhorar. Os elogios são igualmente construtivos e reporta-os à líder superior.

Na relação líder/liderado ambos valorizam a comunicação. Todas as semanas têm uma hora e meia agendada para falar sobre pontos de situação, onde Lourenço é escutado. É ele que inicia sempre as reuniões e falam abertamente sobre os pontos de vista de cada um. Também dá importância aos sentimentos do seu liderado e tem consciência de que ele não quer ficar naquela área, tem o objetivo de trabalhar no departamento comercial e assim conhecer as diversas áreas de uma empresa de vendas.

Os dois têm uma boa relação profissional e esforçam-se para tal. Mas há pessoas do mesmo departamento com quem esta líder não se relaciona. Lourenço conta que há uma rapariga do mesmo departamento, mas liderada por outra pessoa, que não se relaciona com a líder dele. Muitas vezes têm de falar de assuntos profissionais e Lourenço é o “pombo correio” (passando a expressão utilizada pelo mesmo na entrevista) entre as duas. Não se falam por razões pessoais e misturam os assuntos. Por esta razão, Lourenço suspeita que a sua líder não é capaz de liderar mulheres.

Esta líder é dominada pela sua mente emocional. Lourenço dá outro exemplo: quando ela recebe três *e-mails* ao mesmo tempo, responde impulsivamente aos três, sem resolver nada. Como o liderado é mais racional, acalma-a e juntos respondem a um assunto de cada vez.

Leonor (Anexo L) trabalha numa organização que presta serviços profissionais de auditoria. Ao longo do ano tem diversos projetos e em cada projeto tem um novo líder. Esta mudança constante de líder limitou a resposta a algumas perguntas da entrevista. Decidiu descrever a líder com quem teve mais dificuldade em trabalhar.

Uma líder que não cria uma boa relação com os clientes, pois muitos já se queixaram à liderada da forma como a líder aborda os assuntos. Normalmente a liderada desloca-se para as instalações dos clientes e a líder fica no escritório a dirigir os projetos à distância. Como não estão diariamente juntas, a comunicação é muito importante, é necessário reportar os estados do trabalho. Além disso, a líder exige que o projeto seja feito como idealizou, quando pede alguma coisa à sua liderada diz exatamente como quer que seja realizado. Quando tenta dar a sua opinião sobre algum trabalho, Leonor é interrompida e não consegue acabar o raciocínio.

Na relação líder/liderado, Leonor dá importância à comunicação, à confiança vinda de ambas as partes e ao facto de o liderado poder estar à vontade para pedir ajuda quando precisa e o líder tem de estar disponível para isso.

Leonor considera que esta líder não dá importância aos sentimentos dos seus liderados, pois já ligou a um colega às três horas da manhã para falar sobre trabalho. Além disso, também acredita que esta líder seria mais agressiva nas palavras se Leonor adotasse uma posição que transmitisse insegurança.

José Pedro (Anexo M) foi o último entrevistado, e tal como Lourenço e Leonor, é liderado por uma mulher, e trabalha numa organização que presta serviços profissionais de consultoria de TI (Tecnologias de Informação). Com um método de trabalho semelhante à empresa onde trabalha Leonor, José também trabalha por projetos e os seus líderes vão alterando. Cada líder constrói a sua equipa para desenvolver e implementar o projeto que foi vendido. Acompanham a equipa e garantem que o projeto termine nos prazos estipulados.

Todos os líderes com quem trabalhou dão muito valor ao profissionalismo e rigor, mas não querem entregar trabalhos superiores ao que foi vendido, já ouviu diversas vezes a frase: “nós vendemos um *Mercedes* e tu queres entregar um *Ferrari*”.

Confiança, é a característica que José dá mais importância na líder/liderado, também valoriza que o seu líder tenha em conta as suas preocupações e que esteja disposto a sacrificar os seus objetivos para manter a equipa feliz no seu local de trabalho. No seu caso, José acha que a sua líder dá importância aos seus sentimentos, mas não se esquece que se trata de negócios, são relações profissionais, portanto estão sempre na balança os sentimentos de José, e no outro lado da balança, os objetivos do seu líder.

Se adotar posições que transmitem insegurança ou a sua comunicação não verbal também o transmitir, a sua líder não vai falar com ele para lhe transmitir mais segurança, mas vai intervir mais no projeto. Assim como não vai aceitar as suas opiniões se não o sentir seguro.

José é um liderado dominado pela mente racional, e acredita que a mente emocional domina quando as coisas não estão a correr bem. Na sua opinião, a mente emocional tem de ficar de fora da vida profissional. Considera que um líder, para o ser, tem de ter um elevado grau de inteligência emocional e os liderados também devem ter algumas competências desenvolvidas. Para José, é também o líder que define o ambiente emocional do espaço profissional. As preocupações do líder passam para a equipa e os momentos descontraídos também.

Na sua organização as críticas são sempre em privado e os elogios em público. José é muito motivado pelos elogios. Sente que muitas vezes os líderes não valorizam o seu esforço e isso desmotiva-o e faz com que seja menos produtivo.

Capítulo 5 – Análise e Reflexão

Após a apresentação das entrevistas e do perfil individual de cada líder, liderado e líder na perspectiva do liderado, é importante analisar os dados de forma global, conjunta, e analisar resultados de acordo com a teoria apresentada pelos autores referidos nos três primeiros capítulos desta dissertação.

5.1. No que diz respeito à liderança e à comunicação

As organizações de hoje são dinâmicas e imprevisíveis, o que forçou os líderes a transformar as estruturas tradicionais hierarquizadas por estruturas flexíveis com poucos níveis hierárquicos e com processos interativos, interdependentes e criativos (Miguel *et al*, 2014). Todos os líderes e liderados entrevistados, mencionaram os aspetos que consideram mais importantes na relação líder/liderado. As respostas centraram-se na partilha de responsabilidades, transparência, confiança, cumplicidade, respeito e comunicação.

Na contextualização foram referidas as palavras de Zorrinho (*et al*, 2003), que sublinham que é necessário substituir a comunicação vertical na gestão de informação, para uma comunicação horizontal. Na entrevista, Diogo referiu esse aspeto, dizendo que os trabalhadores já não se sujeitam a receber ordens de uma forma muito formatada, mas que estão dispostos a uma aprendizagem e formação permanente. O facto de quererem aprender é fundamental para o sucesso. Rosária, também trabalha para ter uma comunicação horizontal com a sua equipa. Por não ser apologista de gabinetes fechados, trabalha na mesma sala que os seus colaboradores. Assim, consegue estar mais próxima, atenta e tem uma comunicação direta com todos.

Lourenço e a sua líder dão muita importância à comunicação, todas as semanas têm uma reunião agendada para abordarem todos os pontos de trabalho. Nestas reuniões falam abertamente sobre os pontos de vista de cada um, e é o liderado que inicia sempre a reunião, mostrando assim, que têm uma hierarquia horizontal na comunicação interna.

Leonor, também afirma que o centro da relação líder/liderado está na comunicação, para esta liderada é fundamental estar à vontade para pedir ajuda quando é necessário.

Raquel, mencionou que a partilha de responsabilidades é fundamental para a relação líder/liderado. Partilhar responsabilidades de trabalho e garantir o bom ambiente na equipa. Como referido anteriormente (no capítulo 2), Graen e Uhl-Bien desenvolveram a teoria LMX, que sugere que os líderes desenvolvam trocas relacionais com cada um dos seus liderados, pois a interação é essencial para o relacionamento. A teoria sugere que a liderança se baseie no relacionamento bidirecional, entre líder e liderados, criando assim a partilha de responsabilidades que Raquel adota no seu dia-a-dia. Gonçalo, utiliza um outro método para desenvolver trocas relacionais com a sua equipa - defende a transparência entre os membros da mesma. Todos os dias trabalha a transparência e a abertura com a sua equipa. Quando erra assume perante todos, mostrando que errar faz parte do trabalho e é fundamental assumi-lo. Rosária, também defende que a transparência é essencial, facilita muito a mente emocional, porque permite que não se acumulam problemas.

Além da transparência, Rosária também valoriza a confiança e a autonomia. Acredita que a autonomia leva à responsabilização e assim as pessoas desempenham melhor as tarefas, estão mais motivadas e sentem que o sucesso do trabalho depende delas. Miguel procura um líder como Rosária, um líder que o valorize e lhe dê responsabilidades. A partir da teoria LMX, Kramer (1995, *apud* Fairhurst, 2014) concluiu que a qualidade da liderança influencia a satisfação no trabalho. Relacionamentos baseados em confiança e respeito, aumentam a eficácia no trabalho e podem promover experiências de trabalho positivas. Concordando com esta teoria, Maria dá muita importância à confiança e ao respeito e Nicole não consegue considerar alguém como líder se este não a respeitar, pois quem não respeita não tem credibilidade para ser um líder.

Ao perguntar se os líderes reconheceriam posições de *powerless* (mostrou-se aos entrevistados as posições apresentadas no capítulo 2 sem dizer o que transmitiam), quase todos os entrevistados identificaram como posições de insegurança. Se um liderado de Gonçalo adotasse as posições indicadas, este reconheceria que não é bom sinal, independentemente da conversa que estivessem a ter, pois para ele, as posições transmitem que o liderado não tem confiança e abertura para falar, que é a componente que Gonçalo

mais tenta trabalhar com a sua equipa. Maria, admite que dificilmente adotaria estas posições, contudo o líder de Maria iria reconhecer, pois trabalham juntos há bastantes anos, conhece-a muito bem e iria perguntar imediatamente o que se passa.

O líder de Nicole, se a vir nervosa e insegura, marca a sua superioridade e mostra que ele é que tem razão sobre o assunto. Tal como a líder de Leonor, que reconhece a posição e é mais agressiva nas palavras. A líder de José, não mostra superioridade, mas interfere mais no projeto, porque reconhece que o seu liderado não está seguro no que está a fazer. Estes líderes não intervêm de acordo com a teoria apresentada, pois o que seria mais correto era perceber o que se passa com os seus liderados e transmitir-lhes confiança. Contrariamente a estes líderes e a favor da teoria, o líder de Miguel iria questioná-lo, dar-lhe confiança e adequar a sua comunicação. Rosária faz o mesmo com os membros da sua equipa.

Lourenço sente que a sua líder não repara nas suas posições de insegurança. Raquel confessa que nunca pensou conscientemente sobre este tema, e que nunca foi resolver um assunto com base na avaliação da postura e comunicação não verbal que fez. Admitindo assim que é um facto importante e que irá estar mais atenta à postura e gestos da sua equipa.

O estudo realizado por Mehrabian (1971) constatou que apenas 7% do sentido da mensagem que é enviada é composto por palavras, 38% pelo tom de voz e 55% pela linguagem corporal (*apud* Miguel *et al*, 2014). Ao fazer a pergunta 5 e 8.1 (ver em anexo B) a todos os entrevistados, conclui-se que a interpretação da postura, dos gestos e do tom de voz, não é uma prioridade. Quase todos perceberam que as posições mostradas transmitiam insegurança, mas tiveram que refletir sobre o assunto e pensar como reagiriam ou como é que os seus líderes poderiam reagir.

Ouvir é outra forma de comunicar. A qualidade de uma conversa depende mais da qualidade da escuta do que da qualidade do discurso. Só existe conversação se existir escuta (Rocha, 2016). Ao questionar se os líderes têm o hábito de escutar os seus liderados, as respostas foram sempre positivas. Raquel disse que escuta os seus liderados sempre que eles têm alguma coisa a dizer, porque se não os ouvir, eles não vão considerá-la uma boa líder. Mais cedo ou mais tarde vão perder a vontade de trabalhar com ela, ou não se vão empenhar nas tarefas pedidas, porque não se sentem recompensados. Gonçalo, tal como

Raquel, tem consciência de que as pessoas dão valor a serem ouvidas. Quando as questiona ouve sempre até ao fim, sem interromper, mesmo que não concorde. No fim, dá a sua opinião, mantendo uma dinâmica saudável de falar e ouvir.

Um bom comunicador, e por sua vez um bom líder, tem consciência de quando é para parar de falar e quando deve escutar, e fazer perguntas para clarificar antes de chegar a uma conclusão. Escutar é interpretar o significado do que foi dito, e traz um elevado grau de autoconsciência (Miguel *et al*, 2014). Como referido anteriormente, Rosária está diariamente na mesma sala que os seus liderados, dando-lhes a oportunidade de serem constantemente ouvidos. Para Diogo, partilhar e ouvir é imprescindível para a relação líder/liderado funcionar. Referiu também que as pessoas têm os seus problemas e esperam que os seus líderes lhes deem uma palavra de apoio tanto a nível pessoal como profissional. Ao rever as teorias sobre ouvir e comunicar, na revisão de literatura, conseguimos identificar os líderes entrevistados e acrescentar que um líder com inteligência emocional sabe ouvir, inspira e guia grupos.

Quantos aos liderados, Maria e Miguel afirmam que os seus líderes os escutam quando têm de tomar decisões importantes para a organização, e quando precisam de ajuda. Nicole, contou que teve que conquistar o seu líder para ser escutada. Durante dois anos provou que tinha competências para fazer o seu trabalho e que era responsável, só depois é que as suas opiniões começaram a ter valor. Hoje em dia, é a pessoa mais ouvida na sua organização. Como referido anteriormente, Lourenço tem uma reunião agendada todas as sextas-feiras com a sua líder e não tem dúvidas que nesse dia é escutado.

5.2. No que diz respeito às emoções

Raquel acredita que sabe interpretar os sentimentos da sua equipa e esforça-se para o fazer. Considera que os líderes que se impõem pela autoridade, são líderes inseguros, que escondem que não sabem fazer as coisas. Assim, Raquel gosta de se impor ao criar momentos de empatia, mesmo que não tenham a ver com as aptidões profissionais. Como

elogiar a roupa (caso goste mesmo), perguntar como foi o fim de semana ou como correu o primeiro dia de escola dos filhos. Dá atenção às suas equipas e considera-o fundamental.

Ao contrário de Raquel, Gonçalo admite que não tem tido oportunidade para interpretar como é que os membros da sua equipa se sentem. Mas tem consciência, que reconhecer o que os outros pensam é fundamental para um líder, pois uma pessoa insatisfeita vai dar sinais antes de se expressar. Ao reconhecer as emoções dos outros, pode estar a “salvar” um trabalhador. Como referido por Goleman (1995), a capacidade de um líder interpretar os sentimentos da sua equipa é a chave para conseguir comunicar com eles.

Rosária, ao trabalhar na mesma sala que a sua equipa, tem a oportunidade de conhecer os membros e interpretar os sentimentos de cada um. Na sua equipa existe uma dinâmica de ajuda para todos contribuírem para um ambiente feliz. Diogo também admite que não consegue ser insensível aos problemas dos outros, tem consciência de que o sucesso de uma empresa são as pessoas. Adota uma dinâmica aberta, desde que as hierarquias sejam respeitadas. Concluiu que os resultados da relação que estabelece com a sua equipa, são bastante positivos. A capacidade de reconhecer os sentimentos de outra pessoa e agir de forma a influenciar esses sentimentos, é uma aptidão emocional, que leva ao êxito relacional com terceiros (Goleman, 1995).

Os quatro líderes entrevistados, mostraram ter consciência da importância de reconhecer as emoções dos outros e de gerir relacionamentos. Os líderes mais velhos (Rosária e Diogo), mostraram que a empatia (reconhecer as emoções dos outros) faz parte do seu dia-a-dia profissional, estão atentos ao que se passa em seu redor. Raquel, preocupa-se em criar empatia, mas não faz parte da sua rotina diária, Gonçalo admite que não o faz conscientemente, mas é fundamental e tem de o fazer rapidamente, antes que um dia perca um bom trabalhador.

Lourenço e José, afirmam que as suas líderes dão importância aos seus sentimentos. A líder de Lourenço, sabe que ele não quer permanecer na área onde trabalha atualmente e reportou aos seus superiores com a intenção de ajudar o seu liderado a concretizar o seu objetivo – conhecer as diversas áreas de uma empresa de vendas. José, acha que a sua líder dá importância aos seus sentimentos profissionais, mas como se trata de negócios, estará sempre na balança os sentimentos de José, como ele se sente em relação ao trabalho, e no

outro lado, os objetivos da líder. Ilharco (2012) referiu este aspeto, dizendo que nas organizações não é benéfico que o líder tenha um conhecimento sobre os seus colaboradores que vá além do profissional, mas que é importante que tenha atenção ao estado de espírito, emocional ou psicológico, criando empatia. José considera que a sua líder, preocupa-se com o estado de espírito emocional e psicológico dos seus liderados, pois dá-lhes benefícios financeiros para compensar as horas extraordinárias.

Quando as pessoas estão satisfeitas no trabalho, são mais produtivas. Raquel sabe que um líder deve saber os objetivos do liderado, pois se uma pessoa não se sentir realizada no cargo onde está, não vai produzir o necessário. Colaboradores felizes trabalham melhor a longo prazo, e fazem com que o resto da equipa também esteja bem. Diogo partilha da mesma opinião, afirma que as pessoas só conseguem ter sucesso no trabalho se gostarem do que estão a fazer e é este conselho que dá sempre aos seus colaboradores.

As emoções são contagiosas, damos e recebemos os estados de espírito dos outros, como mencionado por Goleman (1995), «apanhamos sentimentos uns dos outros, como se eles fossem uma espécie de vírus social». Por causa deste fenómeno mencionado por Goleman, Raquel é muito influenciada pelo ambiente emocional da sua organização. Quando o ambiente está muito tenso, Raquel afasta-se, tenta interpretar as coisas do exterior, utilizou a expressão “olhar de fora para dentro e voltar a entrar”, para conseguir respirar e transmitir confiança aos outros. Assim, Raquel raramente transmite pânico à sua equipa, porque tem consciência que eles conseguem interpretá-la, tal como ela os interpreta. Rosária também é bastante influenciada pelo ambiente emocional, não se identifica com ambientes pesados ou tristes, é da opinião que se deve tentar melhorar o sítio onde trabalhamos, transformando-o num lugar melhor (como a parábola mencionada no primeiro capítulo). Se não o conseguirmos fazer, a segunda opção de Rosária é mudar de organização, mesmo sem saber que ambiente emocional se vai encontrar.

Contudo José e Nicole afirmam ser mais influenciados pelo ambiente emocional criado pelos seus líderes. José afirma que é o líder que define o ambiente emocional - as preocupações do líder passam para a equipa e momentos descontraídos também. Nicole, declara que consegue trabalhar num ambiente onde não se identifica com a equipa, mas não consegue trabalhar num ambiente onde não se identifica com o líder. Necessita de

partilhar os mesmos objetivos, porque é a ele que reporta. Maria foi a única entrevistada que respondeu que é mais influenciada por ela própria, através da auto motivação ou resiliência, afirma ser imune aos outros.

Para reconhecer os sentimentos dos outros, é preciso interpretar aos canais não verbais, o tom de voz, gestos e expressão facial, como referido anteriormente. Quando as palavras de uma pessoa não correspondem ao que é transmitido pelo seu tom de voz, a verdadeira comunicação é como se diz e não o que se diz (Goleman, 1995). Maria afirma que o seu líder a conhece bem, (como referido anteriormente) se Maria responder mal, ele interpreta logo, sabe identificar o tom de voz e interpreta a resposta.

Outra questão que descreveu com que tipo de líder se está a lidar, foi a pergunta 6: «Considerando que existem teorias que defendem que o ser humano tem duas mentes, a racional que nos faz pensar e refletir antes de agir, e a mente emocional que é mais poderosa e impulsiva. Qual a mente que predomina na sua dinâmica profissional?» ou «Qual a mente que predomina na dinâmica profissional com o seu líder?». Todos os líderes caracterizaram-se como racionais.

Raquel e Rosária, disseram que predominava a mente racional, mas o equilíbrio é o mais importante. Ao longo do seu crescimento, Raquel percebeu que um líder não é nada sozinho. Como referido no primeiro capítulo por vários autores, um líder só o é, se tiver seguidores. Rosária diz que a grande questão de um líder é conseguir equilibrar as duas mentes. Perceber em que situações se pode ser impulsivo, e quando é imprescindível refletir antes de agir. Utilizou a expressão: “há decisões que é importante que sejam impulsivas, aquelas que vêm de dentro do estômago, muitas vezes são as melhores” e admite que tem noção que não pode ser 100% emocional nem 100% racional. Como estudado por Goleman (1995), na maioria das vezes, a mente racional e a emocional funcionam em harmonia, dando o equilíbrio necessário para a harmonização da vida. Os sentimentos são essenciais para o pensamento, tal como o pensamento é para os sentimentos.

Diogo caracterizou-se como uma pessoa ponderada. Afirmou que a pergunta era difícil, e precisou de refletir durante uns segundos. Disse então que o ser impulsivo pode ser positivo ou negativo. É da opinião que por vezes ser impulsivo também ajuda, sendo

característico das pessoas mais honestas e realistas, tal como referiu Rosária. Diogo considera que é importante, ter numa equipa pessoas mais impulsivas e outras mais racionais. Quando se lida diretamente com clientes, é benéfico que as pessoas sejam mais ponderadas. Miguel (*et al*, 2014) explicou que as emoções dão-nos constantemente informações acerca de nós próprios e dos membros da nossa equipa. Acrescentou que quando interpretamos as nossas emoções, somos capazes de tomar melhores decisões, pois as emoções proporcionam um sentido intuitivo sobre aquilo que necessitamos fazer.

Ao analisar as respostas, Gonçalo foi o líder que se considerou a pessoa mais racional em relação aos restantes entrevistados e admitiu que por vezes é prejudicado pela sua racionalidade. Contudo, tenta identificar com que pessoa está a falar, se é uma pessoa mais racional ou emocional. Se for racional, tem um discurso mais direto, se for emocional, tenta contornar a questão, mas por vezes não diz tudo para não prejudicar a relação com a pessoa. Diogo também tem o cuidado de avaliar as pessoas para perceber se está a falar com pessoas mais emotivas ou racionais. Liderar recursos humanos, passa por calcular como as pessoas reagem.

Nicole, considera o seu líder uma pessoa 100% racional, e além disso não sabe lidar com o lado emocional dos seus colaboradores. Como referido no capítulo anterior, quando Nicole mostrou interesse em mudar de área, dentro da empresa, o seu líder regeu-se pelos números.

Tanto Miguel como Lourenço, caracterizaram-se como pessoas racionais lideradas por mentes emocionais. Miguel, não tem dúvidas que o seu líder é maioritariamente emocional, que é guiado pelo entusiasmo e isso prejudica-o. Quando estamos dominados pelo entusiasmo, o cérebro inibe os sentimentos negativos, dá-se um aumento de energia e acalma-se os sentimentos que geram pensamentos de preocupação (Goleman, 1995). Miguel, afirma que não se deixa influenciar pelo entusiasmo do seu líder, mas sim pelo excesso de trabalho que tem juntamente com a sua equipa. A líder de Lourenço não é entusiasta, mas é dominada pelo nervosismo. Quando recebe três e-mails ao mesmo tempo, responde impulsivamente aos três, sem resolver o assunto, contou Lourenço. Nesta altura o seu liderado racional, ajuda-a a refletir sobre cada assunto de uma vez, e arranjar soluções para todos os problemas. Os sentimentos contam mais que o pensamento, a inteligência

pode não ter valor quando as emoções falam. Além disso, esta líder não se relaciona com uma colega de trabalho, por questões pessoais. Não comunicam diretamente uma com a outra, e Lourenço é quem faz de intermediário. Poderá concluir-se que esta líder é dominada pelos seus sentimentos. Os sociólogos destacam o predomínio do coração sobre a cabeça em momentos de crise, a emoção é o centro da psique humana (Goleman,1995).

Na relação com a sua líder, José é uma pessoa racional e acredita que a mente emocional prevalece em momentos de crise. É da opinião que não se pode pensar com o lado emocional do cérebro no âmbito profissional. Não concordando com José, Ilharco (2012) justifica que um profissional é humano, é um todo, não consegue separar a razão da emoção. José Mourinho é um exemplo de um líder que assume a uniformidade emocional-racional e tem um discurso que apela à emoção e ao esforço, e as vitórias são recompensas que equilibram o profissional.

Saber como os liderados são criticados pode definir o nível de inteligência emocional do líder. Ao fazer esta pergunta, pode-se concluir que a maioria das críticas são feitas em privado. Diogo, afirma que nunca critica à frente de outras pessoas, aborda-as à parte numa forma muito direta. Gonçalo tem apenas 24 anos, mas rapidamente percebeu que não pode fazer críticas impulsivas dirigidas a uma pessoa, à frente do restante da equipa. Pois, quando as pessoas estão sozinhas acusam a crítica, quando estão em grupo o efeito destrutivo é exponencial. Como descrito anteriormente, a característica que Gonçalo mais aprecia na relação líder/liderado, é transparência, se o erro for logo assumido, e a crítica feita após o erro, o colaborador tem a hipótese de corrigir logo e prejudicar menos a organização. Quantos aos elogios, Gonçalo faz à frente da restante equipa, mas tem muita atenção em perceber o que vai elogiar e se é realmente diferenciador. Pois, se for um aspeto que faz parte das competências da pessoa, o resto da equipa irá sentir que não é devidamente recompensada. Se sentir que um membro da sua equipa precisa de motivação, elogia-o em privado. Por vezes José, precisa de um líder como Gonçalo, que o elogie com o propósito de motivar. José admite que é muito motivado pelos elogios, e por vezes sente que a sua líder não valoriza o seu esforço. Nesta altura, fica desmotivado e confessa que se torna menos produtivo.

Rosária explica que há dois tipos de crítica, a de resultados e a de comportamentos. Ao criticar resultados deve-se analisar o que correu mal, e explicar qual a melhor forma de fazer melhor. Como esclareceu Harry Levinson (*apud* Goleman, 1995), é fundamental ser específico na crítica e propor uma solução. Quando são críticas relativas a comportamentos, a situação é mais delicada, Rosária fala com a pessoa abertamente, construtivamente e em privado. Tenta mudar e explica que todos têm um papel importante na mudança dos sítios por onde passam. Quando Rosária respondeu a esta pergunta, foi realizada uma associação com a parábola descrita no primeiro capítulo - Mary Jane Ramirez e a sua equipa redescobriram que, quando entramos no nosso local de trabalho, podemos decidir se vamos ter um dia de trabalho que nos dê prazer e satisfação. A organização são os colaboradores (Rego, 2015).

Como descrito anteriormente, Miguel considera o seu líder uma pessoa maioritariamente emocional. Contudo, considera é racional na hora de criticar os membros da sua equipa. Fala com calma, adequadamente e em privado. Por vezes as críticas são impulsivas, mas essas não são relevantes. Nos elogios volta a ser uma pessoa dominada pela mente emocional, é entusiasta. A líder de Lourenço também foi caracterizada pela sua mente emocional, mas nas críticas é construtiva e diz abertamente os aspetos a melhorar e nos elogios é igualmente construtiva.

Nicole foi a única liderada que admitiu que não recebe as críticas da melhor maneira. Diz que o seu líder é muito direto e identifica-se com esse método de trabalho, mas muitas vezes o seu líder diz que está tudo mal, sem ter lido o seu trabalho. A afirmação generalizada é a forma mais destrutiva de fazer uma crítica, afirmar que está tudo mal, sem dar espaço de resposta. Este método revela que o líder não tem noção dos sentimentos que provoca a quem recebe este comentário (Goleman, 1995).

Raquel confessou que lhe custa muito criticar alguém, e assume que este é o seu principal defeito enquanto líder. Tem consciência que isso não está certo, porque está a prejudicar o funcionamento da equipa. Contudo, quando faz alguma crítica, escuta-a em privado, fala no plural (como por exemplo: “não devíamos ter feito as coisas assim”) e utiliza um exemplo real de quando cometeu um erro semelhante. Na revisão literária, Miguel (*et al*, 2014) sugeriu que se comece e termine uma crítica de forma positiva, fazendo

alternadamente um comentário positivo e um comentário construtivo. É o que Raquel tenta fazer quando tem de criticar.

5.3. A inteligência emocional no cotidiano organizacional

As aptidões básicas de uma pessoa emocionalmente inteligente, passam pelo uso de feedback na identificação social, autoconsciência e autorregulação. Um líder emocionalmente inteligente tem personalidade, controlo emocional, carisma, autoridade, influência transformacional, gere conflitos e usa as emoções. Estes líderes são benéficos para as equipas porque motivam os seus membros para trabalharem com objetivos partilhados e possuem uma influência transformacional sobre os elementos da equipa. Uma equipa gerida por um líder emocionalmente inteligente tem consciência do seu papel, personalidade, motivação, sabe trabalhar em equipa, é coesa e tem confiança interpessoal (Miguel *et al*, 2014).

Raquel tem consciência de que a inteligência emocional é fundamental para trabalhar em equipa, e é a característica essencial para se ser um bom profissional. Esta líder lê diversos artigos e livros que abordam a temática estudada (inteligência emocional). Por conhecer Raquel profissionalmente, apesar de nunca ter pertencido a uma equipa direta da mesma, trabalhamos em projetos comuns, e são notáveis as suas bases de inteligência emocional. Lidera pelo exemplo e acredita que é a forma mais correta para o fazer, é assim que recebe o que pretende da sua equipa. Afirmou que quanto mais lê sobre o tema, mais afasta da sua vida pessoas que não consigam desenvolver as capacidades de conhecer e gerir as próprias emoções, de auto motivação, de reconhecer as emoções dos outros e de gerir relacionamentos. Segundo Goleman (1995), as pessoas emocionalmente inteligentes, conhecem e controlam os próprios sentimentos, e sabem reconhecer e lidar com os sentimentos dos outros, levando vantagem em todos os domínios da vida, quer nas relações pessoais, quer nas profissionais.

Gonçalo afirma que nunca leu nada sobre liderança, mas ao analisar a sua entrevista entende-se que tem algumas capacidades de inteligência emocional desenvolvidas. Por ser um líder apologista de transparência entre os pares, revela as suas emoções e reconhece os sentimentos dos outros. Quando respondeu à questão: “Como interpreta os sentimentos de cada membro da sua equipa?”, Gonçalo deu como exemplo: uma conversa entre o CEO (*chief executive officer*) e CFO (*chief financial officer*). O CFO rege-se pelos números e diz para o CEO: “já pensaste se nós investirmos nesta pessoa e ela se for embora?” e o CEO responde-lhe: “e tu já pensaste o que é se nós não investirmos e ela ficar?”. Ao contar esta história pode concluir-se que Gonçalo tem em conta as emoções e necessidades dos seus colaboradores.

Gonçalo identifica um bom líder como alguém que consegue que a sua equipa trabalhe de forma intensa, rigorosa, com pressão, dentro dos prazos, mas ao mesmo tempo satisfeita, sorridente e que consiga interagir no trabalho sem prejudicar os objetivos. Admite que ainda não consegue fazer isso, mas que vai esforçar-se para o fazer. Conhece as suas capacidades, é autoconsciente, a característica central de uma pessoa emocionalmente inteligente.

Rosária e Diogo também apresentaram características de líderes emocionalmente inteligentes. Rosária, sabe equilibrar as suas duas mentes, a mente emocional e a racional, sabe interpretar os membros da sua equipa e sabe que é fundamental criar um ambiente emocional feliz no local de trabalho. Diogo trabalha na área hoteleira que se rege pelas hierarquias, mas tem consciência que todas as pessoas e funções são fundamentais para o bom funcionamento da organização. Tem o cuidado de perceber se está a falar com uma pessoa mais racional ou emocional e dá mais valor aos elogios do que às críticas.

A inteligência emocional é uma competência fundamental para uma liderança eficaz, e para o desempenho de equipas nos dias de hoje (Miguel *et al*, 2014).

Através das pessoas entrevistadas para esta dissertação, entende-se que nos dias de hoje, as organizações utilizam uma hierarquia horizontal, com relações mais próximas entre líderes e liderados. Há a consciência de que estamos perante uma geração que não se adapta a ordens muito formatadas e procura uma formação permanente e conseqüentemente uma evolução. Para esta comunicação e formação existir, são necessárias trocas relacionais

entre líderes e liderados. Estas trocas relacionais, trabalham-se através da partilha de responsabilidades, confiança e transparência entre os pares.

Entender se os líderes reconhecem as emoções dos seus liderados, é uma das questões de investigação desde trabalho. Quando os líderes partilham responsabilidades e confiam nas suas equipas, estão mais disponíveis para conhecer os seus liderados. Começam a conhecer as fraquezas e seguranças, e a interpretar os canais não verbais, como o tom de voz, os gestos e a postura. Ao analisar as respostas das entrevistas, entende-se que os líderes que confiam nos liderados e lhes dão responsabilidades, têm sensibilidade para se preocupar e interpretar os sentimentos dos mesmos. Muitos referiam que é necessário manter bom ambiente na organização e os colaboradores felizes, pois quando as pessoas não se sentem realizadas e bem-dispostas no local de trabalho, não produzem o que é necessário. Por oposição, quando os líderes não se relacionam com os liderados e mantêm uma distância causada pela hierarquia vertical, têm mais dificuldade em relacionar-se com os seus colaboradores e em interpretar os sentimentos dos mesmos.

Ao responder à pergunta acima descrita, é possível refletir sobre outra questão de investigação mencionada neste trabalho: Os liderados também influenciam os líderes?. Penso que poderemos afirmar que sim, se a relação líder/liderados for próxima. É do interesse do líder criar um ambiente emocional feliz no local de trabalho. Como referido anteriormente, as emoções são contagiosas, se os líderes reconhecerem as emoções dos seus liderados, serão influenciados por elas. Através dos níveis de inteligência emocional e da capacidade de gerir relacionamentos, serão capazes de se influenciar pelas emoções de carácter positivo e motivar a equipa para transformar os sentimentos negativos.

Alguns dos liderados entrevistados, mencionaram que os seus líderes têm características de inteligência emocional. Como por exemplo José, que elogiou a dinâmica profissional da sua líder, considerou que esta reconhece os seus sentimentos e enumerou que a inteligência emocional é fundamental num líder e também relevante num liderado. Na dinâmica profissional com o seu líder, Maria demonstra ser emocionalmente inteligente, afirma também que o seu líder interpreta-a e sabe como adaptar a comunicação a cada situação.

Nicole descreveu o seu líder como uma pessoa racional, que não sabe lidar com as emoções dos outros. Anteriormente este líder trabalhou num ambiente fabril, com uma

hierarquia verticalizada, mas anda a aprender a ser um melhor líder, a ouvir mais a sua equipa e preocupar-se com os sentimentos dos outros. Leonor também descreveu que a sua líder não tem respeito pelos seus liderados e não se preocupa com o que eles poderão sentir, pois chegou a ligar a um colaborador às três horas da manhã para fazer uma pergunta de trabalho.

Após esta análise é necessário rever a pergunta central desta investigação: de que forma a dinâmica emocional dos membros de uma equipa profissional influencia as práticas de comunicação de um líder?. Defendemos que a dinâmica emocional de uma equipa profissional tem impacto direto no funcionamento de uma organização. Já referido em resposta a uma das questões de investigação, o ambiente emocional de uma organização, que se entende, pelas emoções criadas pelos líderes e criadas pelos liderados, influenciam os níveis de produção de uma organização. Com base na teoria apresentada e nas respostas dos entrevistados penso que os líderes que têm níveis de inteligência emocional desenvolvidos, tais como conhecer-se a si mesmo, e reconhecer as emoções dos seus liderados, são mais favoráveis a adaptar a sua comunicação a cada emoção dos seus liderados.

Conclusão

A liderança e a comunicação são o caminho para a harmonia nas organizações, e conseqüentemente as pessoas são o centro das mesmas.

A base da liderança é a comunicação. Hoje em dia, pretende-se organizações de hierarquia horizontal, com uma comunicação bidirecional entre líderes e liderados. As pessoas já não se sujeitam a receber ordens de uma forma muito formatada e estão dispostas a uma formação permanente.

A investigação apresentada baseia-se na inteligência emocional, e como esta é fundamental para o bom funcionamento das organizações. Esta teoria da liderança é composta por cinco capacidades: autoconsciência, autocontrolo, motivação, empatia e gestão de relacionamentos. Para a dinâmica profissional entre líderes e liderados, o desenvolvimento destas capacidades, que aumentam os níveis de inteligência emocional, são muito importantes. Além de essenciais num líder, é igualmente importante serem desenvolvidas nos liderados.

A inteligência emocional é assim a capacidade de: reconhecer as próprias emoções; gerir e controlar as emoções e os impulsos; motivarmos-nos a nós próprios, ou seja, usar as nossas emoções para concretizar os objetivos; reconhecer as emoções dos outros, ser sensível ao que os outros estão a sentir, através da autoconsciência; e gerir relacionamentos.

A pergunta central da investigação: de que forma a dinâmica emocional dos membros de uma equipa profissional influencia as práticas de comunicação de um líder?, centra-se na capacidade de reconhecer as emoções e de gerir os relacionamentos. Para responder a esta pergunta de investigação, foi realizada uma pesquisa por diversos autores que conceptualizam as teorias da liderança, a liderança comunicacional e as emoções. Além desta revisão literária, foram realizadas entrevistas a dez pessoas, quatro líderes e seis liderados.

Para as pessoas entrevistadas, a base da relação líder/liderado centra-se na responsabilidade, transparência, confiança e respeito. Ouvir e serem ouvidos, foi outro aspecto que os líderes demonstraram ser importante para esta relação. Citando a frase de uma líder entrevistada: “se eu não ouvir as pessoas, eles vão perceber que não sou uma boa líder e mais dia menos dia, vão perder a vontade de trabalhar comigo, não se vão empenhar tanto. Quando eu pedir um extra, não vão ter vontade de fazê-lo por não se sentirem recompensados”. Um bom comunicador, e por sua vez um bom líder, tem consciência de quando é para parar de falar e quando deve escutar, e faz perguntas para clarificar antes de chegar a uma conclusão.

Quando os líderes partilham responsabilidades e confiam nas suas equipas, estão mais disponíveis para conhecer os seus liderados. Começam a conhecer as fraquezas e seguranças, e a interpretar os canais não verbais, como o tom de voz, os gestos e a postura. Os líderes que confiam nos liderados e lhes dão responsabilidades, têm sensibilidade para se preocupar e interpretar os sentimentos dos mesmos. Por oposição, quando os líderes não se relacionam com os liderados e mantêm uma distância, têm mais dificuldade em relacionar-se com os seus colaboradores e em interpretar os sentimentos dos mesmos. As emoções são contagiosas, se os líderes reconhecerem as emoções dos seus liderados, serão influenciados por elas.

Com este trabalho, poderá concluir-se que a dinâmica emocional de uma equipa profissional tem impacto direto no funcionamento da organização. Pessoas com níveis de inteligência emocional desenvolvidos, tais como conhecer-se a si mesmo, e reconhecer as emoções dos seus liderados, são mais favoráveis a adaptar a sua comunicação a cada emoção dos seus liderados.

Bibliografia

Aires, L. (2015). Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional. Universidade Aberta. Lisboa

Barracho, Carlos e Martins, Cláudia. (2010) *Liderança e Género*, Edições Sílabo. Lisboa.

Boyatzis, R. Goleman, D. (2011). *Inteligência Social e a Biologia da Liderança*. Harvard Business Review Brasil.

Coutinho, C.P. (2014). Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas. Edições Almedina. Coimbra.

Cuddy, A. (2015). *Presence: Bringing your boldest self to your biggest challenges*. Hachette UK.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Denzi, N. Lincoln, Y. (1994) Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks (calif):Sage

Fairhurst, G., (2014). *Leadership: A Communicative Perspective*. Published by SAGE, downloaded from lea.sagepub by SAGE on February 25, 2014

Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2018). “Liderança primordial: O instinto oculto do desempenho excelente”. HBR 10 Artigos Essencias: Inteligência Emocional. Actual. Coimbra.

Goleman, D. (2018). “Como se faz um líder” HBR 10 Artigos Essencias: Inteligência Emocional. Actual. Coimbra.

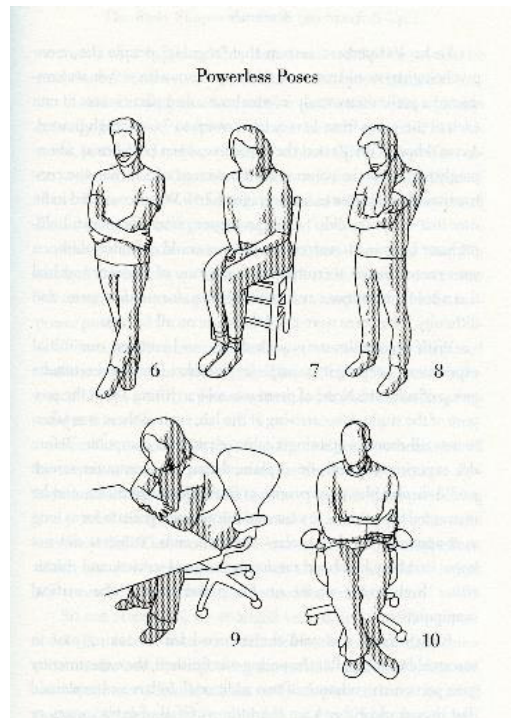
Goleman, D. (1995) *Inteligência Emocional*. Temas e Debates. Lisboa

- Ilharco, F. (2012) *Mourinho: liderança, trabalho em equipa e excelência profissional*. Universidade Católica Editora. Lisboa,
- Kotter, John P. (1990), «What Leaders Really Do», *Harvard Business Review*, pp. 103-111.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2009). *Encyclopedia of communication theory* (Vol. 1). Sage.
- Ludin, S. Harry, P. Christensen, J. (2002) *Fish! Uma Nova Cultura na Empresa*. Editorial Presença. Lisboa.
- Rego, A. Pina e Cunha, M. (2015) *Papa Francisco: As Lições De Liderança*. Edições Sílabo. Lisboa
- Rocha, C. (2016) *Fale Menos Comunique Mais- 10 Estratégias Para Se Tornar Um Grande Comunicador*. Manuscrito. Lisboa, 2016
- Vitória, A. T. (2010). *Liderança autêntica, emoções positivas, empenhamento: estudo empírico* (Master's thesis, Universidade de Aveiro)
- McKeown, L. (2016) *Para Liderar Não Basta Mandar*. Clube do Autor, S.A, Lisboa
- Miguel, A. Rocha, A. Röhrich, O. (2014) *Gestão Emocional De Equipas – Em Ambiente de Projeto*. FCA Editora de Informática. Lisboa
- Zorrinho, C. Serrano, A. Lacerda, P (2003). *Gerir Em Complexidade – Um Novo Paradigma Da Gestão*. Edições Sílabo. Lisboa

Anexos

Anexo A - Guião Líder

1. Como descreve a sua atividade profissional no dia-a-dia? (com colegas, parceiros)
2. Que importância dá ao rigor, profissionalismo, autenticidade profissionalismo?
3. Que aspectos dá mais importância na relação líder /liderado?
4. Tem alguma prática específica para escutar os seus liderados?
5. Reconhece quando os seus liderados adoptam as posições da imagem abaixo?



6. Considerando que existem teorias que defendem que o ser humano tem duas mentes, a racional que nos faz pensar e refletir antes de agir, e a mente emocional que é mais poderosa e impulsiva. Qual a mente que predomina na sua dinâmica profissional?
7. Como se relaciona socialmente com a sua equipa profissional?
8. Como interpreta os sentimentos de cada membro da sua equipa?
- 8.1 (se fizer sentido) – Dá alguma importância à comunicação não verbal ? (tom de voz, gestos)

9. Como é que o ambiente emocional mais alegre ou mais triste afetam o seu trabalho?
10. Quando tem que criticar algum membro da sua equipa como é que o faz? Conte um exemplo de quando os teve que criticar.

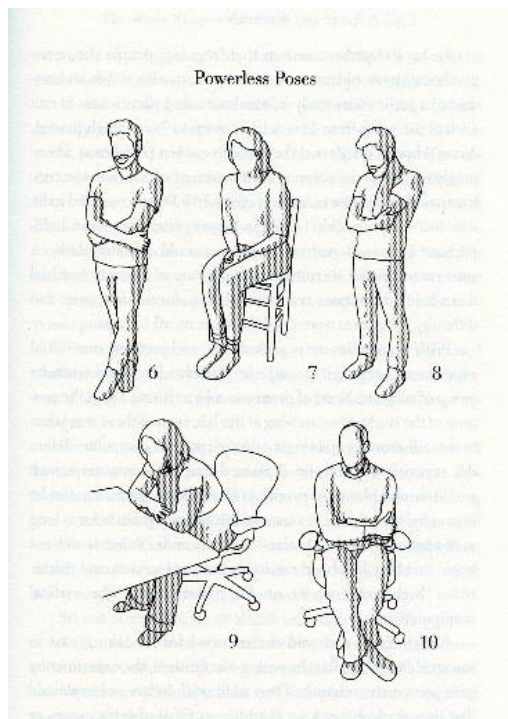
10.1. Tem o habito de elogiar os membros da sua equipa? Como é que o faz?

Pergunta extra:

Já avaliou o humor de um subordinado como parte de apreciação do seu desempenho?

Anexo B - Guião Liderado

1. Como descreve a atividade profissional do seu líder? (com colegas, parceiros)
2. Que importância dá ao rigor, profissionalismo, autenticidade?
3. Que aspectos dá mais importância na relação líder /liderado?
4. O seu líder escuta-o? Em que circunstâncias?
5. O seu líder reconhece quando você adopta as posições da imagem abaixo?



6. Considerando que existem teorias que defendem que o ser humano tem duas mentes, a racional que nos faz pensar e refletir antes de agir, e a mente emocional que é mais poderosa e impulsiva. Qual a mente que predomina na dinâmica profissional com o seu líder?
7. Como é que o seu líder se relaciona socialmente consigo?
8. O seu líder dá importância aos seus sentimentos?
- 8.1 (se fizer sentido) – Dá alguma importância à comunicação não verbal ? (tom de voz, gestos)

9. É mais influenciado pelo ambiente emocional criado pelo seu líder ou pelo resto da sua equipa?

10. Como é que o seu líder o critica?

10.1. O seu líder tem o hábito de o elogiar?

Anexo C

Entrevista realizada no dia 2 de agosto de 2018 a Raquel, 33 anos, Diretora de Conteúdos Televisivos – Líder

1. Como descreve a sua atividade profissional no dia-a-dia? (com colegas, parceiros)

Coordeno os conteúdos de vários programas de televisão. Significa que os penso editorialmente, o que cada programa vai ser, o que vamos fazer em cada um deles, tanto no que toca a guiões como situações a gravar. Além de pensar em toda a questão editorial, nos formatos dos programas, no nosso caso são programas de entretenimento, também penso na aplicação prática dos trabalhos. Quando penso num programa de televisão tenho que pensar como é que ele se faz: como se grava, quantas pessoas são precisas para o fazer, que tipo de pessoas é que os têm de escrever, que tipo de pessoas é que faz sentido trabalhar, porque os programas são todos diferentes. Quando começo um formato novo de programa, tenho que pensar muito bem, que tipo de pessoas vão trabalhar nele. Há pessoas que não gostam de fazer realty-shows, mas são muito boas a fazer outro tipo de talent shows. Tenho sempre essa preocupação, porque vai ter impacto no resultado final.

No dia-a-dia visiono vários programas, os formatos internacionais que vamos aptar para Portugal, escrever tudo sobre eles para depois distribuir pelas equipas, para verem e lerem e começarem a planear e planificar como serão aplicados em Portugal. Durante a produção do programa, a fase que estamos a gravar tenho que garantir que o que vai ser gravado está claro para toda a equipa, técnica, conteúdos, produção. Acompanhar toda a gravação e garantir que corresponde as nossas expectativas. Isto corresponde à gestão de concorrentes, jurados, apresentadores (dependendo do caso). Depois há a fase de pós-produção em que estamos a editar o programa, a construir uma história e tomar decisões. A par disso a parte comercial começa a ter muita importância, e começar a pensar que marcas é que podem estar presentes nos programas.

2. Que importância dá ao rigor, profissionalismo, autenticidade profissionalismo?

A parte do profissionalismo é muito importante. Eu faço gestão de equipas, de conteúdos. Lidero estas equipas, e sou responsável por elas, mas na verdade trabalho com toda a produção. Não trabalho só com a minha equipa, somos várias equipas, pessoas muito diferentes, e tudo o que eu idealizei tem de correr bem.

Não gosto de ser chata, se andar sempre atrás das pessoas. Não gosto de me impor por ser uma pessoa séria, ou não sendo afável com as pessoas. Não conseguia liderar equipas, se fosse necessário fazer isso. Tenho vindo a descobrir o meu lugar, tenho percebido que é fundamental trabalhar com pessoas extremamente profissionais, porque sei que essas pessoas vão sempre saber separar a hora do lazer com a hora de trabalhar a sério. A hora de rir, a hora de estarmos mais sérios, a hora das preocupações. Não gosto de controlar horários, gosto de sentir que as pessoas que trabalham comigo têm muito sentido de responsabilidade. E que se não tiverem nada para fazer podem sair as cinco da tarde, mas no dia a seguir se for preciso ficar até à meia noite, também ficam.

Tento sempre liderar pelo exemplo porque considero que seja importante. Não me considero uma pessoa seríssima, mas sou altamente responsável e seria na hora de o ser. Quando as pessoas que trabalham comigo veem essa parte, percebem que agora é a sério. Acho que é pelo exemplo que conseguimos estabelecer o que pretendemos as nossas equipas.

3. Que aspectos dá mais importância na relação líder /liderado?

Considero ser superimportante que as pessoas com quem trabalho percebam as dinâmicas do dia-a-dia. Perceber quando é sério e qual é o seu lugar. Eu brinco com as pessoas que estão a cima de mim, não acho que a nossa área seja séria, nas relações entre nós, que seja muito formal. Mas acho que há alturas em que tem de haver alguma formalidade. De forma subtil tentar passar isso as pessoas que trabalham connosco. Tenho à vontade para dizer tudo a uma pessoa que trabalha a cima de mim, com descontração, mas se não concordo com tudo o que essa pessoa está a dizer nem sempre posso corrigir essa pessoa, porque tem poder para fazer as coisas como está a fazer. Acho que ao contrário também deve ser, de

mim para as minhas equipas eu gosto que me façam sugestões, mas também gosto que me respeitem e que percebam que agora é para fazer, se ela me está a pedir isto desta forma é porque sabe o que está a fazer. Não acho que isto tenha que passar por uma parte muito formal, nem gosto que isto seja uma demonstração de poder da minha parte e tento não fazê-lo. Só quero que as pessoas percebam que tenho os meus motivos e às vezes nem tenho que os explicar. Isto só acontece se existir confiança e respeito dos liderados pelos líderes.

Uma responsabilidade de quem lidera é perceber quais as mais valias de cada pessoa, eu não preciso de 30 pessoas que façam bem a mesma coisa. Preciso de pessoas que se complementem e tirar partido de cada uma e valoriza-las. Uma coisa que fui aprendendo é nem sempre dar ouvidos às queixas que vem dos elementos das equipas. Não alimentar as queixas das pessoas, porque cada membro da minha equipa tem as suas qualidades e não é bom a fazer todas as funções. Se a pessoa não se encaixa mesmo nas funções que lhe dei, tenho que pensar que o erro foi meu, que não o guiei bem ou que então contratei uma pessoa que não tem aptidão para a aquela função.

Acho que a partilha das responsabilidades é fundamental para a relação líder /liderado. Partilhar responsabilidades em todos os aspetos, seja no que estamos a fazer, seja em partilhar responsabilidades, ao trabalho que tem de ser feito e ao bom ambiente da equipa, tentar que as pessoas se respeitem muito. Se o ambiente funcionar, poupa-me em muitas coisas, se se derem bem é meio caminho andado.

4. Tem alguma prática específica para escutar os seus liderados?

Tento sempre vigiar a dinâmica das minhas equipas, principalmente quando entram elementos novos. Tento dividir as tarefas pelo o que cada um sabe fazer melhor, mas também pelas suas características pessoais. Se é uma pessoa que não sabe trabalhar tao bem em equipa, e as vezes é mais rude a falar, eu tenho que ela faça um trabalho mais individual.

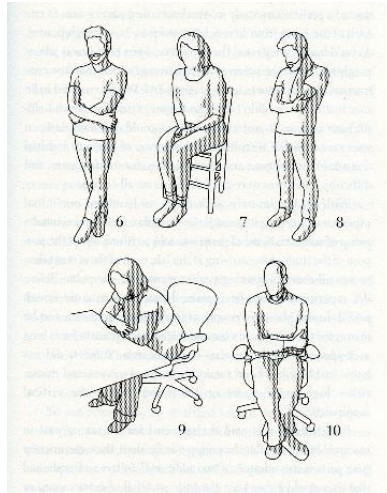
Além de entregar trabalho as pessoas é de perceber o que tecnicamente elas fazem melhor, é perceber a envolvência das relações que elas vão ter com a restante equipa. Não vale a pena por a pessoa mais envergonhada da equipa a passar trabalho ao resto dos outros

segmentos da equipa (produção, equipa técnica). Mas por vezes a mais envergonhada é a mais talentosa a escrever. As nossas funções têm tantas nuances que me dá a oportunidade de dividir bem o trabalho.

Eu faço uma leitura inicial das pessoas e tento que corra bem, mas as vezes é preciso escutar, e escuto com muita atenção. Não há grandes truques, é preciso pôr-me noutro lugar. Eu também tenho chefes e sei que é muito chato as vezes querermos falar com alguém a cima de nós e pessoa não ter paciência para me ouvir ou fingir que tem. Se eu não ouvir as pessoas, elas vão perceber que não sou uma boa líder e mais dia menos dia vão perder a vontade de trabalhar comigo, não se vão empenhar tanto, quando eu pedir um extra não vão ter vontade de faze-lo por não se sentem recompensadas. Por estar na função de liderada muitas vezes, sem que não tem a ver com um aumento monetário, mas com reconhecimento. Mas temos de ter cuidado para não dar esse reconhecimento só por dar. Saber dar o reconhecimento na altura certa, e faze-lo de verdade. Quando as pessoas vêm falar connosco seja pelo que for, eu acho que há sempre qualquer coisa de positivo que se possa dizer e que se pode puxar pela pessoa. Já me aconteceu ter um rapaz na equipa que por mais vezes que eu explicasse o que era para fazer ele fazia sempre as mesmas perguntas, e admitiu que não sabia muito bem o que estava a fazer. Ele percebeu que era mais da área do jornalismo, ele não sabia ver televisão, ver entretenimento, então não consegui faze-lo. O diálogo é importante.

Basicamente temos que ouvir com sinceridade, consciência e com atenção. As vezes temos também que ouvir os mudos, os que não vêm falar. Muitas vezes peço ajuda às pessoas que já estão há mais tempo na equipa para me ajudarem a perceber ou fazer uma pequena intervenção. Tento sempre intervir, por mais pequena que seja essa intervenção, porque faz com que as pessoas se sintam que foram realmente ouvidas.

5. Reconhece quando os seus liderados adoptam as posições da imagem abaixo?



A posição 6 é alguém que está com problemas em dizer o que quer, está com medo de dizer as coisas abertamente.

A posição 7 – ele está a sofrer, está triste ou desiludido com alguma coisa.

O 8—não se portou bem, ou está a ouvir uma reprimenda ou está a contar um pecado que cometeu sabendo que vai levar uma reprimenda.

A posição 9 – está super à vontade a dizer o que tem a dizer.

O 10 está muito nervoso, não tem à vontade.

Se vir os meus liderados assim faço o esforço para que falem abertamente.

(Conta a história da entrevista ao guionista. min 13 da segunda gravação)

Quando peço as pessoas para fazerem alguma tarefa e elas adotam estas posições eu percebo que a pessoa não é ideal para a fazer e dou-lhe outra tarefa.

6. Considerando que existem teorias que defendem que o ser humano tem duas mentes, a racional que nos faz pensar e refletir antes de agir, e a mente emocional que é mais poderosa e impulsiva. Qual a mente que predomina na sua dinâmica profissional?

A mente que predomina é a racional. Mas tento encontrar um equilíbrio. Pela minha história de vida, e pelas coisas que fui fazendo, aprendi a trabalhar em equipa. Desde muito nova percebi que gostava de liderar equipas, quando andava nos escuteiros, quando fui presidente da associação de estudantes, sempre fui percebendo que um líder sozinho não é nada. A racionalidade eu uso-a, mas fui percebendo que a inteligência emocional é o fundamental para a trabalhar em equipa e sempre fui lendo coisas sobre este tema. Quanto mais leio, mais afasto de mim pessoas que não consigam desenvolver a sua inteligência emocional. Para mim é a característica fundamental para ser o bom profissional. Para os outros aspetos da vida também, mas aqui estamos a falar da vida profissional. A parte racional é a mais importante, o pensar antes de falar. Quando lideras uma equipa, o fogo das emoções é bonito poeticamente, mas na prática não pode ser a emoção a liderar porque podes incendiar uma equipa. Podes incendia-la para o bem, de motiva-la. Mas tens de estar com os pés assentes na terra e gerir as expectativas.

7. Como se relaciona socialmente com a sua equipa profissional?

Tenho uma ótima relação com a minha equipa. Nós almoçamos juntos, saímos juntos à noite. Mas fui aprendendo ao longo da vida que não posso levar tudo para a minha vida pessoal. Eu estimo imenso os meus amigos fora do trabalho, apesar de ter muitos amigos no trabalho, com quem viajo e passo fins de semana, mas é essencial ter outros amigos fora do trabalho, porque acho que tem que haver coisas que os meus amigos do trabalho não sabem sobre mim. Não é que haja algum segredo, mas para as pessoas perceberem que não sabem tudo. Na verdade, não sei muito bem porque faço isto, mas acho que é por uma questão de segurança. Estabelece uma certa distância de segurança. Tanto que se eu passar um dia calada no meu gabinete ninguém vai achar estranho, sabem que estou com muito trabalho, ou preciso de me concentrar.

8. Como interpretar os sentimentos de cada membro da sua equipa?

Eu acho que sei interpretar os sentimentos da minha equipa, e faço um grande esforço para que isso aconteça. Não gosto de um líder que se imponha pela austeridade, considero que é um líder inseguro, que esconde que não sabe fazer as coisas. Gosto de me antecipar e admitir os meus erros e arranjar logo soluções.

As pessoas são todas diferentes e é preciso brincar com as diferenças de cada um. Se eu for a primeira a brincar com os meus defeitos, vão todos sentir-se a vontade a falar das suas características.

É importante criar pequenas empatias. Mesmo que não tenham a ver com as aptidões profissionais, elogiar a roupa quando gostamos mesmo, dizer que fotografia tão gira que publicaste ontem nas tuas redes sociais, criar empatia e brincar com o que pode gerar antipatia.

Dou atenção as minhas equipas, e acho que é importante.

Um líder deve saber os objetivos do liderado e é bom para os dois. Se uma pessoa não se sente realizado no cargo que está, na verdade essa pessoa não está a produzir o que eu preciso que ela produza. Um funcionário que trabalha feliz e com apetência, a longo prazo vai trabalhar melhor. E na equipa vai funcionar melhor porque está feliz. É preciso dar importância a isso, eu ganho se as pessoas trabalharem no que realmente gostam.

8.1 (se fizer sentido) – Dá alguma importância à comunicação não verbal ? (tom de voz, gestos)

Nunca penso nisso conscientemente, mas há pessoas com quem já trabalho há muitos anos e foi percebendo isso.

Na verdade, estou a pensar que devíamos ter mais tempo para isso.

Nunca fui resolver alguma coisa com alguém a partir da avaliação que fiz da sua comunicação não verbal.

9. Como é que o ambiente emocional mais alegre ou mais triste afetam o seu trabalho?

Afeta muito. As vezes o ambiente está muito tenso e, portanto, preciso de respirar fundo, reunir, dar confiança à equipa. As vezes é preciso sair ca para fora, olharmos de fora para dentro e voltar a entrar. Muitas vezes faço isso com as minhas equipas, raramente passo pânico para as minhas equipas, e porque eles sabem ler a mim. Acho que temos todos um instinto de sobrevivência qualquer em que nos ajudamos, é uma coisa espetacular, como por exemplo, se tivermos num barco temos todos que remar para o mesmo lado, se eu for a puxar pela equipa com dinamismo e alegria, remamos todos com mais força. Não vale a pena estar a discutir, principalmente em alturas de aperto.

**10. Quando tem que criticar algum membro da sua equipa como é que o faz?
Conte um exemplo de quando os teve que criticar.**

Confesso que me custa bastante, isto é um defeito que tenho. Tenho medo que alguém falhe tenho medo de lhe fazer uma crítica. Não acho que vá humilhar alguém, mas opto por não a fazer com medo de a fazer. Sei que isso não esta certo, porque estou a prejudicar o funcionamento da minha equipa e estou a fazer com que essa pessoa não cresça. Quando as faço não sou assertiva. Tenho mesmo que melhorar isso

Quando tenho que criticar tento usar um exemplo meu, real, em que tenha cometido um erro semelhante.

Faço sempre em privado e falo sempre no plural. Quando vejo que a equipa não esta a ir bem, falo sempre no plural. E assumo muitas vezes que fui eu que não me expliquei bem.

É fundamental eu dar-me como exemplo, seja do passado ou no presente. Por me sempre no lugar dos outros.

10.1. Tem o habito de elogiar os membros da sua equipa? Como é que o faz?

Quando gravamos um programa e ficou muito bom, mando um email ou digo quando estamos todos reunidos. Elogio em alturas estratégicas, depois de uma primeira fase do projeto para ficarmos todos com confiança, e no final. Faço com toda a equipa, mas se

existir alguém específico faço com essa pessoa em particular. Porque estou a sublinhar uma coisa específica, aumenta o ego da pessoa e dá a bitola para continuar naquele caminho.

Anexo D

Entrevista realizada no dia 29 de julho de 2018 a Gonçalo, 24 anos, Sócio-Gerente de uma empresa com 10 trabalhadores - Líder

1. Como descreve a sua atividade profissional no dia-a-dia? (com colegas, parceiros)

Não tenho dias iguais. Estou envolvido em varias coisas ao mesmo tempo, dessas atividades a que deve ser mais monótona é dar aulas na faculdade, porque o programa se repete todos os semestres, se bem que cada aula é diferente.

Sou gestor numa empresa em fazemos remodelações de interiores e assessoramos investidores imobiliários a comprar apartamentos, prédios ou terrenos. E como temos vários projetos em simultâneo, acabo por nunca ter dias iguais. É uma atividade muito stressante, dá muitas dores de cabeça, mas dou-me bem com a equipa que tenho e com o meu sócio.

2. Que importância dá ao rigor, profissionalismo, autenticidade profissionalismo?

Estou numa industria em que a concorrência é brutal e concorro com malta que muitas vezes é criticada por não ter brio profissional. Os empreiteiros são conhecidos por não cumprirem prazos, orçamentos, a palavra. A nossa proposta de valor, a proposta de valor da *Magop* no mercado em que estamos, é ser diferente nesse aspecto. Ser o mais profissional e o mais rigoroso possível, e acaba por ser a chave do negocio. Só com esse rigor do dia-a-dia, e satisfação absoluta do cliente é que conseguimos que a palavra passe, e tenhamos mais clientes sem fazer esforços de marketing e custos de publicidade. Se calhar outros concorrentes que não têm este brio, têm que investir mais na publicidade, porque não conseguem no boca-a-boca.

Para mim rigor e profissionalismo é vital em tudo o que fazamos, principalmente em mercados com muita concorrência.

3. Que aspectos dá mais importância na relação líder /liderado?

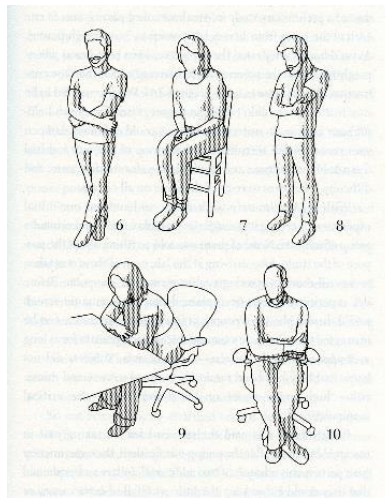
O que mais valorizo, em qualquer pessoa com quem trabalho, quer seja liderado, sócio, fornecedor, quer seja cliente, é a transparência. O que tento dizer às pessoas que lidero é que errar faz parte, é muito melhor a pessoa reconhecer imediatamente o erro e reportar o erro, para essa rectificação seja o mais barata possível, e tenha menos custos para a empresa. A transparência é sem dúvida o ativo que valorizo mais na personalidade de uma pessoa. Entre duas pessoas transparentes, uma rigorosa e outra não, valorizo mais a que tem rigor. Em primeiro a transparência, depois o rigor, perfeccionista, profissional.

A pessoa tem que trabalhar com brio, fazer o melhor que pode, quando não consegue fazer alguma coisa ou faz um erro, tem de assumir.

4. Tem alguma prática específica para escutar os seus liderados?

Acho que as pessoas dão um valor imenso em serem ouvidas. Mesmo que eu não queira saber a opinião delas pela decisão já estar tomada, ou porque são muitas pessoas a opinar e é difícil dar voz a todos, faço questão que se sintam integradas. Quando lhes faço uma pergunta, oiço o ponto de vista deles, oiço tudo até ao fim, mesmo que não esteja a concordar. No fim contraponho, ou digo se concordo ou discordo, mas sempre numa lógica saudável de falar ou ouvir. Sempre que eles falam eu calo-me. Sempre que peço uma opinião tento captar o valor da opinião, mesmo que não seja necessário tento faze-lo, para as pessoas se sentirem motivadas, que têm impacto na organização, mais do trabalhar e escutarem, podem contribuir com ideias para o sucesso da empresa.

5. Reconhece quando os seus liderados adoptam as posições da imagem abaixo?



São posições de fecho, de defesa, principalmente a nº7 e 10, denotam receio e medo das pessoas que está a falar com eles. Se virmos que os nossos liderados adoptam estas posições, não é bom sinal, independentemente da conversa que estejamos a ter com eles. Porque demonstra que não tem confiança ou abertura para falar connosco de forma tranquila, mesmo que tenham feito algum erro.

São posições de pouca confiança. Se um liderado meu fizesse esta posição eu dizia-lhe que não há mal, que estamos a falar abertamente, não há razões para medo.

6. Considerando que existem teorias que defendem que o ser humano tem duas mentes, a racional que nos faz pensar e refletir antes de agir, e a mente emocional que é mais poderosa e impulsiva. Qual a mente que predomina na sua dinâmica profissional?

Sou uma pessoa muito racional, e acho que os prós pesam mais. Mas por vezes isto vai contra mim. Por ser muito racional, sou muito frontal, direto, transparente, que é uma coisa que gosto que sejam comigo, porque acho que os negócios correm melhor. Nem toda a gente tem a capacidade de falar de forma direta e frontal como eu. As pessoas tem dificuldade em reconhecer o erro, quando dizemos que uma coisa esta mal, com a ideia de melhore, as pessoas sentem-se atacadas, de forma instintiva.

Ando a tentar melhorar isto, há dois quando detectava um erro dizia logo à pessoa que errou e porque que errou, e a pessoa acabava por se fechar e trabalhava com mais receio. E não era frontal com medo de sofrer represálias. Tenho tentado explorar mais a vertente emocional, começar por elogiar antes de dizer o que fez mal.

Ando a tentar perceber com que pessoa estou a falar, racional ou emocional. Se for racional, o discurso é muito mais direto se tiver uma pessoa emocional, temos que contornar a questão e muitas vezes nem dizer tudo o que temos a dizer, para não prejudicar a relação com a pessoa.

7. Como se relaciona socialmente com a sua equipa profissional?

É uma boa pergunta!

Tento separar a vida pessoal da profissional, mas procuro estar com eles fora do trabalho. Sempre que é possível organizar jantar de equipa, a seguir ao trabalho beber uma imperial, é bom para quebrar o gelo, e para as pessoas terem confiança na identidade patronal. As pessoas sentem que não estão ali só para trabalhar, só para executar. Têm ali uma pessoa como elas, que também tem vida para além do trabalho e que consegue estar com elas, fora do dia-a-dia profissional, fortalece a relação e em algumas circunstâncias profissionais temos algum crédito para pedir coisas que não seriam fáceis se eles não gostassem de nós como pessoas, antes de sermos patrões.

8. Como interpretar os sentimentos de cada membro da sua equipa?

Tento ser o mais humano possível, mas muitas com azáfama do trabalho, com exigência dos clientes, reconheço que me passa ao lado esse tipo de análise mais aprofundada sobre como cada um se sente em cada momento, a verdade é que os dias têm 8 horas de trabalho, mas as vezes parecem que têm 2h. Muito honestamente não tenho tido oportunidade ou se calhar por falta minha, vontade de ler como eles se sentem. Obviamente, quando eles dão sinais explícitos, nomeadamente quando vêm falar comigo porque se passa alguma coisa e são concretos, tento perceber o lado deles, tento perceber o que está mal para melhorar e também garantir que eles se sintam felizes no trabalho. Proactivamente ir à procura de

sinais que possam denotar algum tipo de sentimento, não é uma coisa que faça, se calhar de forma errada, volto a dizer.

Não descarto a importância disso, porque se uma pessoa não está satisfeita no trabalho, vai dar sinais antes de se expressar. Se conseguimos antecipar essa insatisfação, conseguimos se calhar salvar o trabalhador, nomeadamente mudar as coisas, antes de ele ir embora. Muitas vezes tem um grande custo para a empresa a saída de um bom trabalhador. Como aquela história da conversa entre um CEO e um CFO, em que o CFO que só olha para os números e para os resultados, vira-se para o CEO e diz: “já pensaste se nos investirmos nesta pessoa e ela se for embora?” e tu já pensaste o que é se nós não investirmos nela e ela ficar?”

Eu acho que é importante ficarmos atentos aos detalhes e sinais e ser mais observador, a verdade é que ultimamente não tenho sido.

9. Como é que o ambiente emocional mais alegre ou mais triste afetam o seu trabalho?

Essa resposta é fácil para qualquer dono de empresa. É o mesmo que perguntar se queres passar 90% do tempo feliz ou se te afeta que 90% do tempo que tu passas seja rodeado de pessoas moribundas, tristes, chateadas. A resposta aqui é clara, tem um impacto brutal, principalmente para nós que vivemos mais o negocio do que os trabalhadores, em principio. Embora a vida deles não seja 90% trabalho, é 70%. É vital as pessoas trabalhem felizes e motivadas, caso contrario vão sentir-se apenas mais uma, o que não é sustentável nem produtivo.

Concordo que a felicidade é um ponto chave para a pessoa ser produtiva e contribuir para o crescimento da empresa e para a sustentabilidade.

10. Quando tem que criticar algum membro da sua equipa como é que o faz? Conte um exemplo de quando os teve que criticar.

Tento ser desde do início da relação com cada trabalhador, independentemente de ele já ter cometido algum erro ou não. E tenho trabalhadores que até hoje nunca tive que apontar o dedo ou fazer uma critica. Critica no sentido de terem cometido um erro e ter que chamar

atenção. Eu acho que antes disso é importante criar uma política de transparência e tolerância com o erro. Sempre que identifico um erro falar de forma aberta sobre ele e aos poucos ir sempre dizendo em grupo ou em casos individuais que errar é humano, todos erramos e quando eu erro também admito os erros, quem lidera também erra e às vezes são os erros mais graves. A minha estratégia é ir trabalhando essa abertura e essa transparência e depois quando à um caso concreto, as pessoas já estão muito mais abertas a serem criticadas, porque sabem que a pessoa que está do outro lado reconhece que também erra, sabem que a pessoa que está do outro lado não vai despedir ninguém porque a pessoa errou, quer simplesmente fazer com que as coisas não se repetiam.

Tento começar o dialogo com palavras construtivas e elogio ao trabalho da pessoa, e nunca dizer “erraste”, mas sim, se tivesses feito de outra forma as coisas tinham corrido melhor. Faze-lo perceber que não cometer o mesmo erro outra vez, tem impacto para a empresa e também para o bem-estar dele, porque quanto mais a empresa prosperar mais ele pode subir nela. E mostrar que o sucesso da empresa também é o sucesso deles, é um processo contínuo.

10.1. Tem o habito de elogiar os membros da sua equipa? Como é que o faz?

Os elogios faço à frente de todos, mas ter cuidado ao fazer-los. Tentar perceber o que vamos elogiar e se é de facto um elemento diferenciador. Se a pessoa elogiar em grupo, os outros trabalhadores têm de perceber se faz sentido. Porque se acabarmos por elogiar uma coisa que é recorrente e que não passa da competência deles, que todos fazem, os outros vão sentir que fazem o mesmo mas não são devidamente valorizados.

Elogiar sim, mas que seja quando a equipa percebe que fez a diferença e que deve ser elogiado em público.

Elogiar em particular faço quando sinto que a pessoa está desmotivada, mesmo quando sinto que não há motivos concretos para elogiar, para tentar puxar por ela. Principalmente quando sinto que a pessoa precisa de um aumento de ego.

Pergunta extra:

Já avaliou o humor de um subordinado como parte de apreciação do seu desempenho?

Sem dúvida, um bom líder consegue que as pessoas trabalhem de forma intensa, rigorosa, sintam a pressão, mas ao mesmo tempo disto, que são aspectos com conotação negativa a nível de bem-estar, as possam sentir bem-dispostas e alegres.

Se conseguires que a tua equipa trabalhe no duro, sintas a pressão, dentro dos prazos, com muito profissionalismo e ao mesmo tempo as sintas satisfeitas, sorridentes, alegres, que consigam interagir no trabalho sem prejudicar o que têm para fazer, tens a prova dada que és um líder soberbo,

Honestamente, sinto que não consigo fazer isso. Ainda por cima estou numa indústria, em que se não passo a expressão concreta para os meus trabalhadores já estou atrás da concorrência e vou perder margem e clientes. Mas é uma coisa que tento trabalhar e melhorar na minha performance como líder, passar o clima de pressão ao mesmo tempo que deixo as pessoas tranquilas.

Anexo E

Entrevista realizada no dia 1 de agosto de 2018 a Rosária, 46 anos, Diretora de uma IPSS - Líder

1. Como descreve a sua atividade profissional no dia-a-dia? (com colegas, parceiros)

No dia-a-dia tento ver área a área como é que as pessoas e se estão a cumprir o plano. Vejo se há algum problema, o que é que eu posso ajudar. Estou a tenta às pessoas, para ver se está tudo bem, tentar ver os sinais mais subtis, muitas vezes as pessoas estão desconfortáveis com alguma coisa e não estão completamente à vontade para explicar o que se passa. Ou pelo contrário estar aberta para ajudar. Um líder faz muito o equilíbrio de pessoas, pressionar quando as pessoas estão desmotivadas com quando estão com resultados mais baixos. Na parte objectiva tem a ver com resultados, com o trabalho, ver se está tudo a correr bem, saber se há algum problema, ver o que se pode ajudar. Na parte emocional das pessoas é preciso saber se têm algum problema, se estão desconfortáveis, se estão motivadas, desfocadas, baralhadas.

O dia-a-dia é ver sinais e ir resolvendo os problemas que sejam racionais ou emocionais.

Muitas vezes as pessoas num stress gigante com um problema que não é muito grande. O papel do líder é ajudar a resolver os problemas. Se um problema não tem solução acabou, deixa de existir.

2. Que importância dá ao rigor, profissionalismo, autenticidade profissionalismo?

Toda, o rigor, o profissionalismo, a dedicação, as competências e os erros são fundamentais. Se não existirem erros não conseguimos que as pessoas melhorem, se tiver sempre tudo bem é difícil uma pessoas querer ser melhor. Ainda para mais, nesta área. Um

erro numa IPSS é crítico. Não pode haver nada a falhar, mexemos com dinheiro publico, dinheiro que as pessoas doam. É uma responsabilidade gigante gerir este dinheiro da forma mais rigorosa e ética possível.

3. Que aspectos dá mais importância na relação líder /liderado?

Verdade, confiança, autonomia e espírito aberto de transparência. Numa relação líder/ liderado se as coisas forem transparentes correm muito melhor .

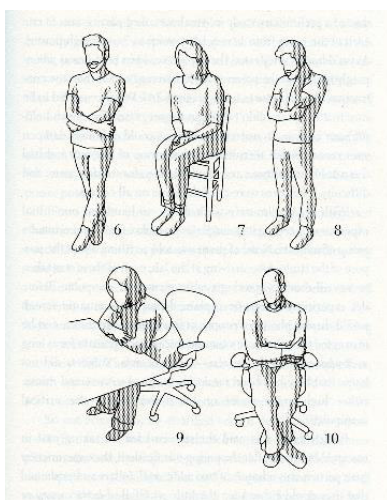
Emocionalmente facilita muito, porque não se acumula problemas.

4. Tem alguma prática específica para escutar os seus liderados?

Uma pratica que fiz, foi pôr-me na mesma sala que eles. Não acredito em gabinetes fechados. Assim estou sempre a par do que se passa. As vezes basta ouvir um telefonema para perceber que há algum problema. Pelo tom de voz consigo perceber o telefonema.

Uma coisa que faço, e é muito difícil para um líder, é dar autonomia. A delegação ajuda imenso à responsabilização. Eu acredito que se as pessoas tiverem autonomia fazer muito melhor. Estão mais motivadas e responsabilizadas. É uma aprendizagem difícil, mas muito importante. Porque nunca ninguém vai fazer as coisas como nós.

5. Reconhece quando os seus liderados adoptam as posições da imagem abaixo?



Contido, observar, pensativo, preocupado. Estão todos muito contidos.

Se visse alguém assim, perguntava logo o que se passa.

6. Considerando que existem teorias que defendem que o ser humano tem duas mentes, a racional que nos faz pensar e refletir antes de agir, e a mente emocional que é mais poderosa e impulsiva. Qual a mente que predomina na sua dinâmica profissional?

Acho que ao longo dos anos uma pessoa aprende a equilibrar as duas. Esta é a grande questão. Temos que perceber em que situações podemos ser impulsivos. O ideal é equilibrar. Refletir antes de agir quando são decisões de grande responsabilidade, quando são assuntos mais delicados.

Mas há decisões que é importante que sejam impulsivas, aquelas que vêm de dentro do estômago, muitas vezes são as melhores.

Se não existir risco é bom tomar decisões impulsivas e deixar que a emoção fale.

Eu tenho a perfeita noção que não posso ser 100% emocional nem 100% racional.

Mas um líder tem de ser mais racional, se não, não funciona.

7. Como se relaciona socialmente com a sua equipa profissional?

Muita informalidade. A vida social acontece de forma natural. Não se fechar, mas também não impor a presença.

8. Como interpretar os sentimentos de cada membro da sua equipa?

Em geral tenho. Quando estou mais distraída há alguém da equipa que me avisa que outra pessoa está mais em baixo. Há uma dinâmica saudável entre equipa.

8.1 (se fizer sentido) – Dá alguma importância à comunicação não verbal ? (tom de voz, gestos)

Sim, mas não estou sempre a avaliar .

9. Como é que o ambiente emocional mais alegre ou mais triste afetam o seu trabalho?

Em tudo, não gosto de trabalhar em ambientes pesados.

Há momentos que devemos criticar, para ver se o sitio melhora. Reclamar só por reclamar, e estar num sitio a dizer mal, não serve para ninguém. Se estamos mal, o melhor é ir embora.

Se não acreditamos no sitio onde estamos é melhor irmos embora.

10. Quando tem que criticar algum membro da sua equipa como é que o faz? Conte um exemplo de quando os teve que criticar.

Uma conversa. Há dois tipos de critica: a de resultados, alguma coisa que não foi bem feita, nessa altura é uma critica bastante objectiva, tento sempre explicar qual a forma de fazer melhor. E há a outra que tem haver com comportamentos, isso é mais complicado. Nesta altura falo com a pessoa, tento ajudar e mudar, fazer ver que ele tem um papel importante na mudança. Todos nós temos um papel importante na mudança dos sítios por onde passamos. A critica tem de ser sempre aberta, franca e construtiva. E em privado, como é óbvio.

Percebe o raciocínio para perceber porque que o trabalho esta mal.

Dizer só que não esta bem, não serve. E para isso que estou aqui

10.1. Tem o habito de elogiar os membros da sua equipa? Como é que o faz?

Sim, em festa. Celebramos imenso o sucesso. Se o elogio for escrito, reencaminho para todos. Gostamos muito de festejar.

Anexo F

Entrevista realizada no dia 5 de agosto de 2018 a Diogo, 54 anos, Diretor de um grupo hoteleiro – Líder

1. Como descreve a sua atividade profissional no dia-a-dia? (com colegas, parceiros)

Sou gestor hoteleiro, no dia-a-dia acompanho de perto a parte operacional dos hotéis. Lido com muitas pessoas, não sou os problemas operacionais, mas também os problemas inerentes às dificuldades da operação, dos recursos humanos e clientes.

2. Que importância dá ao rigor, profissionalismo, autenticidade profissionalismo?

Quando se trabalha numa actividade em que os recursos humanos são a maior base e na área de gestão hoteleira é muito importante, porque trabalhamos com pessoas em prol do bem-estar. O cliente vai sempre com uma expectativa muito elevada, trabalhar com pessoas e transmitir princípios de exigência profissional, é fundamental para que no final de uma experiencia ter um bom feedback.

3. Que aspectos dá mais importância na relação líder /liderado?

Cumplicidade e partilha. As pessoas já não estão sujeitas a receber ordens de uma forma muito formatada. Tem de haver uma aprendizagem e formação permanente. As pessoas hoje em dia procuram experiencias diferentes.

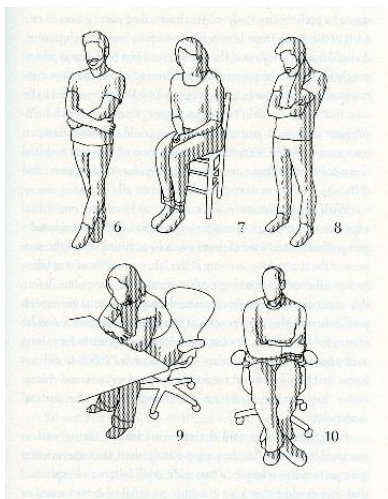
A simpatia, boa vontade e querer aprender é fundamental para que as pessoas possam ter sucesso. Com boa vontade e querer aprender, o resto vem por acréscimo.

4. Tem alguma prática específica para escutar os seus liderados?

O meu gabinete é o consultório, é fundamental partilhar e ouvir. As pessoas têm os seus próprios problemas e esperam das pessoas que as lideram, que as acolham e lhe deem uma palavra de apoio, tanto na parte profissional como pessoal. Tem a total abertura para virem

falar comigo e sinto que o fazem. Sabem que tem a possibilidade de fazer isso de forma direta.

5. Reconhece quando os seus liderados adoptam as posições da imagem abaixo?



São pessoas que estão pouco preocupadas.

Tenho que lhes alertar que isso não é posição, nem pouco mais ou menos. Principalmente no ramo hoteleiro. Têm de estar com boa postura, arranjados, ter cuidado com os gestos. Numa entrevista se alguém tivesse nessa posição, não passaria da primeira fase. Se for timidez consegue-se trabalhar, se não for, não é o tipo de pessoa que quero na minha equipa.

6. Considerando que existem teorias que defendem que o ser humano tem duas mentes, a racional que nos faz pensar e refletir antes de agir, e a mente emocional que é mais poderosa e impulsiva. Qual a mente que predomina na sua dinâmica profissional?

Sou ponderado. Essa pergunta é difícil, o ser impulsivo pode ser positivo ou negativo. O ser impulsivo também ajuda, são pessoas mais honestas, realistas. Em termos de equipa pode ser bom, mas com o cliente tem de ser uma pessoa mais ponderada.

7. Como se relaciona socialmente com a sua equipa profissional?

Acho que me relaciono de uma forma muito boa. O sucesso de uma empresa é a equipa, desde da senhora da limpeza até as chefias. Relaciono de uma forma aberta, dinâmica, as pessoas sabem que podem falar de tudo, respeitando as hierarquias. Os resultados até a data são bastante positivos.

8. Como interpretar os sentimentos de cada membro da sua equipa?

As pessoas são diferentes, há pessoas mais emotivas e que desempenham as suas funções de uma maneira correta e exemplar, outras são mais tímidas e também o fazem. É preciso saber avaliar as pessoas. Liderar recursos humanos é complicado porque é preciso sentir como as pessoas também reagem aos assuntos.

Em qualquer atividade a pessoa só pode ter sucesso se gostar daquilo que faz, até pode disfarçar, mas vai acabar por revelar. Dou sempre esse conselho às pessoas. Se as pessoas chegarem a conclusão que não gostam daquilo acabam por nos dizer, ou se não disserem nos encaminhamos.

8.1 (se fizer sentido) – Dá alguma importância à comunicação não verbal ? (tom de voz, gestos)

Muitas vezes não é o que se diz, é a forma como se diz e isso é fundamental. As coisas tem de ser feitas de uma forma extremamente cordial e correta, mas com um sorriso e muitas vezes na brincadeira.

9. Como é que o ambiente emocional mais alegre ou mais triste afetam o seu trabalho?

Afeta-me imenso, qualquer pessoa que trabalha comigo, qualquer que seja a função, têm exatamente o mesmo valor para a equipa. Sou extremamente compreensivo com as pessoas, sejam problemas familiares ou profissionais. Não consigo ser insensível aos problemas que os outros atravessam. Temos todos um relacionamento muito próximo e tem de haver um espírito entre ajuda para que as coisas corram bem.

10 . Quando tem que criticar algum membro da sua equipa como é que o faz? Conte um exemplo de quando os teve que criticar.

Nunca se critica à frente. Chama-se a pessoa, aborda-se numa forma muito direta. Criticar à frente dos outros membros da equipa, deixa as pessoas de uma forma constrangida e muitas vezes leva a própria pessoa a reagir, e isso é o pior.

Sou sempre muito direto, tal como os elogios.

Dá-se e uma oportunidade, se as pessoas continuarem com o erro é porque não quer evoluir.

10.1. Tem o habito de elogiar os membros da sua equipa? Como é que o faz?

Deve-se dar muito mais valor aos elogios, do que às críticas. Deve-se partilhar os elogios com todos, para as pessoas sentirem que o valor é reconhecido.

Anexo G

Entrevista realizada no dia 24 de julho de 2018 a Nicole, 25 anos, *Corporate Communication Manager* – Liderada

1. Como descreve a atividade profissional do seu líder? (com colegas, parceiros)

O meu líder é o CEO da empresa, é uma das pessoas com mais responsabilidade. Como é uma empresa pequena tem imenso contacto com todos os departamentos.

Tem contacto direto com todos os trabalhadores. E é uma pessoa bastante direto, à primeira vista é uma pessoa bastante autoritária. Não tem muitos filtros, não tem problemas em dizer isto está péssimo ou isto está bom. Nos emails também muito direto, não diz bom dia, boa tarde ou obrigada, diz simplesmente o que é para fazer. O que faz com as pessoas tenham dificuldade em falar com ele, principalmente numa primeira abordagem..

2. Que importância dá ao rigor, profissionalismo, autenticidade?

Ele é engenheiro, e sente-se na maneira dele ser. É muito sistemático, com muitas regras e rigoroso. Rege-se pelos números, o que tiver números para comprovar está certo. É Muito científico e objetivo.

3. Que aspectos dá mais importância na relação líder /liderado?

Respeito é o fundamental. Ele é meu líder, mas tem de saber respeitar. Se ele não me respeita-se não o conseguia considerar um líder. Se não sabe dar feedback, se é desagradável, não tem credibilidade. O Respeito é o essencial num líder.

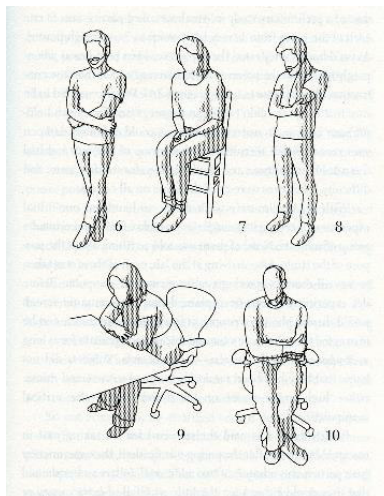
4. O seu líder escuta-o? Em que circunstâncias?

Ele na empresa só ouve 2/3 pessoas e ignora as outras opiniões. Só dá abertura a quem tem mais contacto.

Quando entrei para a empresa tinha medo de lhe perguntar coisas, não ouvia o que eu dizia. Tive que ir ganhando o respeito e fazê-lo ver que eu tinha competências para fazer o meu trabalho. Só depois de eu provar que fazia bem as coisas é que era responsável é que ele me começou a ouvir, até lá nunca ouviu as minhas opiniões.

Demorou um ano ou dois até conquistar o respeito e ele ouvir-me. Acho que agora sou das pessoas que ele mais ouve, ainda por cima porque não tenho problemas em dizer-lhe o que penso.

5. O seu líder reconhece quando você adopta as posições da imagem abaixo?



Se eu tivesse nervosa ia ficava pior, marcava a sua superioridade. Se ele perceber que eu estou desconfortável vai perceber e vai mostrar que ele é que tem razão sobre o assunto..

6. Considerando que existem teorias que defendem que o ser humano tem duas mentes, a racional que nos faz pensar e refletir antes de agir, e a mente emocional que é mais poderosa e impulsiva. Qual a mente que predomina na dinâmica profissional com o seu líder?

100% Racional. Ele não sabe lidar com a mente emocional.

Só houve dois momentos mais emotivos, e foi porque estava a abordar as minhas condições de trabalho, expectativas, objetivos, ordenados. Somos os dois muito racionais.

Há uma líder na empresa que usa exclusivamente a mente emocional, e não me identifico. Tão bem a trabalhar. Fazem muitas análises que não vejo necessidade de explorar.

7. Como é que o seu líder se relaciona socialmente consigo?

Falamos muito sobre livros, séries em comum. Falamos muito sobre cultura.

Ele esta sempre a atento ao que se passa à volta dele. Muitas vezes estou a falar com uma colega e ele pergunta do que estamos a falar, porque também quer participar.

8. O seu líder dá importância aos seus sentimentos?

Ele não de todo lidar com os meus sentimentos. Fica muito nervoso e pede à líder mais emocional para lidar com os assuntos mais emocionais.

Na altura de falar que queria mudar de área ele agarrou-se aos números, ao sucesso que tinha a área em que eu estava. Eu queria mudar para o departamento de comunicação que não dava lucro direito.

Só aceitou que era preciso mudar quando eu disse que a situação era insustentável.

9. É mais influenciado pelo ambiente emocional criado pelo seu líder ou pelo resto da sua equipa?

É uma boa questão. Mas digo pelo meu líder. Consigo trabalhar num ambiente onde não me identifico com as pessoas que lá estejam. Mas não consigo trabalhar num ambiente onde não me identifico com o meu líder. Tem de ser uma pessoa que consigo perceber os objetivos e com quem me identifico.

Há colegas com quem não me idêntico, mas não me faz confusão porque não tenho que reportar aos meus colegas.

10. Como é que o seu líder o critica?

É direto, mas é a melhor forma para mim de trabalhar. Eu não sou uma pessoa muito sensível na forma de me darem feedbacks. Prefiro que sejam diretos aos floreados.

Já trabalho com ele há cinco anos e já sei quando posso perguntar para ter uma crítica mais específica.

Nem sempre dá o feedback da melhor maneira. As vezes diz que está tudo mal e não leu sequer o que eu fiz.

10.1. O seu líder tem o hábito de o elogiar?

Não tem o hábito, mas quando elogia as pessoas levam muito a sério,.

Ele anda aprender a ser um líder. Há 5 anos ele não sabia elogiar. E não fazia críticas construtivas.

Tem crescido na parte da liderança.

Ele trabalhou em fábricas, onde a liderança era muito vertical. Hoje em dia já vai ele buscar o café e pergunta se alguém quer.

Percebeu que as pessoas funcionam bem com elogios e tenta fazê-los.

Por exemplo se me houve a dar uma crítica construtiva a uma colega vai lá reforçar. “realmente teve muito bem, mas falta isto...”

Anexo H

Entrevista realizada no dia 2 de agosto de 2018 a Miguel, 33 anos, Analista numa instituição financeira – Liderado

1. Como descreve a atividade profissional do seu líder? (com colegas, parceiros)

O Trabalho dele ele são relações. Relações com clientes, oportunidades de negócios para nós.

A relação que tem connosco é fazer essa transmissão de trabalho para a equipa de execução.

2. Que importância dá ao rigor, profissionalismo, autenticidade?

Dá mais importância à velocidade de execução, em segundo lugar à relação que tem com as pessoas, à lealdade e em 3º lugar ao rigor.

3. Que aspectos dá mais importância na relação líder /liderado?

Alguém que apare os golpes.

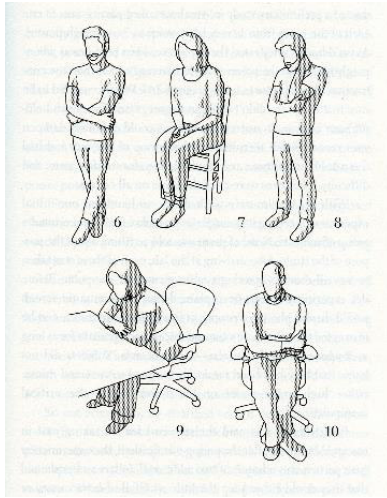
Procura alguém que conduza os trabalhos de forma organizada e estruturada, garantindo o sucesso das coisas todas.

Para mim é um líder que nos valorize e nos dê responsabilidades.

4. O seu líder escuta-o? Em que circunstâncias?

Sim, quando precisa de ajuda. E para definir abordagens e estratégias. Se eu quiser dar a minha opinião ele dá essa oportunidade.

5. O seu líder reconhece quando você adota as posições da imagem abaixo?



Estas posições transmitem insegurança. Sim, ele repara, põe em causa e pede para termos mais confiança. Tem atenção, e adequa a maneira de falar. Pode não ser naquele momento, mas depois tem noção que aquilo aconteceu e adequa.

6. Considerando que existem teorias que defendem que o ser humano tem duas mentes, a racional que nos faz pensar e refletir antes de agir, e a mente emocional que é mais poderosa e impulsiva. Qual a mente que predomina na dinâmica profissional com o seu líder?

Ele é uma emocional. É uma pessoa que é guiada pelo entusiasmo, e o entusiasmo resulta de uma parte não racional.

A falta de racionalidade dele as vezes prejudica. É preciso equilíbrio. Ele tem consciência que a mente mais emocional o prejudica, mas não se preocupa com isso. Tem um otimismo muito grande e considera que tudo se ultrapassa com mais entusiasmo.

7. Como é que o seu líder se relaciona socialmente consigo?

De uma forma natural, temos uma relação informal.

8. O seu líder dá importância aos seus sentimentos?

Dá importância aos meus sentimentos de forma interesseira e não altruísta.

Sente se eu tiver mais nervoso, mas não adapta a sua comunicação.

9. É mais influenciado pelo ambiente emocional criado pelo seu líder ou pelo resto da sua equipa?

Pela equipa. O meu estado é mais influenciado pela equipa. O entusiasmo dele não passa para mim, se eu e a minha equipa tivermos cheio de trabalho.

10. Como é que o seu líder o critica?

Se for uma crítica a sério fala em privado com calma, com calma e adequadamente.

Na crítica já é mais racional.

Muitas vezes faz críticas mais emocionais, mas são de coisas que não são relevantes.

10.1. O seu líder tem o hábito de o elogiar?

Tem. Faz quando está entusiasmo e quando as coisas correm bem.

Faz um elogio em público, quando é um sucesso relacionado com o trabalho que foi feito.

Quando é um elogio a pessoa faz em privado.

Anexo I

Entrevista realizada no dia 26 de julho de 2018 a Maria, 54 anos, Diretora Adjunta da área financeira – Liderada

1. Como descreve a atividade profissional do seu líder? (com colegas, parceiros)

O meu é o responsável pela área financeira de uma empresa. Toma decisões sobre tudo o que tem impacto nas contas da empresa, impacto no balanço.

Tem uma relação entre pares, responde a um órgão superior, conselho de administração da empresa e gere uma equipa. Tem uma função muito importante dentro da organização.

2. Que importância dá ao rigor, profissionalismo, autenticidade?

O rigor é importante, mas não em excesso.

3. Que aspectos dá mais importância na relação líder /liderado?

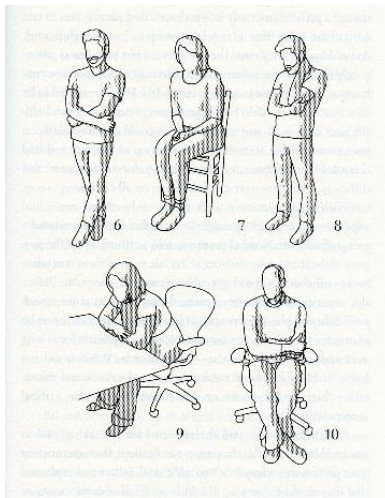
Dou mais importância à confiança, à relação de confiança, respeito.

Reconhecimento mútuo das capacidades técnicas.

4. O seu líder escuta-o? Em que circunstâncias?

Ele sabe ouvir, mas não é fácil ele ter disponibilidade para ouvir. Ele tem sempre que ouvir a opinião dos liderados quando é uma decisão relevante para a organização. Quando uma pessoa tem dúvidas também ouve. Tem a sua disponibilidade para ouvir condicionada com o tempo.

5. O seu líder reconhece quando você adota as posições da imagem abaixo?



Em primeiro lugar eu não faria estas poses. Mas se eu fizesse ele reagiria, porque nenhuma destas poses me parece normal. Se alguma destas poses fosse mantida ele perguntava o que se passa, talvez não à primeira, mas perguntava.

Se eu fizesse isto ele perguntava o que se passa comigo, ele conhece-me.

6. Considerando que existem teorias que defendem que o ser humano tem duas mentes, a racional que nos faz pensar e refletir antes de agir, e a mente emocional que é mais poderosa e impulsiva. Qual a mente que predomina na dinâmica profissional com o seu líder?

Tentamos ter uma mente racional, mas temos uma parte emotiva. Eu tenho muito Q.E.

7. Como é que o seu líder se relaciona socialmente consigo?

Não temos relação social. Socialmente deixa de ser líder.

8. O seu líder dá importância aos seus sentimentos?

Não sei se ele dá importância, mas ele é reativo.

Ele até pode identificar os sentimentos, mas pode não conseguir ajudar

8.1 (se fizer sentido) – Dá alguma importância à comunicação não verbal ? (tom de voz, gestos)

Completamente. Se responder mal, interpreta logo, sabe reconhecer o tom e identificar como é a resposta. É reativo.

9. É mais influenciado pelo ambiente emocional criado pelo seu líder ou pelo resto da sua equipa?

Sou mais influenciada pelo ambiente emocional do meu líder ou por mim própria. Isso é que me influencia, auto motivação ou resiliência. Sou muito imune aos outros.

10. Como é que o seu líder o critica?

Se for uma crítica pensada e construída ele faz de forma construtiva. Se for do momento crítica com um tom mais agressivo, não que a crítica seja agressiva.

Se pensar na crítica, se tiver amadurecido, ele procura ser ele é muito franco, muito franco mesmo e procura ser positivo. É capaz de ser a pessoa mais franca que eu conheço na crítica, durante a minha vida profissional.

Pode dizer que está tudo mal, mas dá pistas para melhorar.

10.1. O seu líder tem o hábito de o elogiar?

Tem, mas não é um grande elogio.

Anexo J

Entrevista realizada no dia 9 de agosto de 2018 a Lourenço, 26 anos, *Trade Marketing* - Liderado

1. Como descreve a atividade profissional do seu líder? (com colegas, parceiros)

Tenho uma líder.

É uma atividade sazonal. Antes do verão temos muito mais trabalho, porque temos que preparar tudo para o verão.

Eu sou o primeiro *report* dela, não sei se tem a ver com isso, mas basicamente ela delega mais e quem recebe as tarefas sou eu. E eu é que lhe digo o que temos que fazer. Como sou eu que dou a cara, sou eu que recebo as coisas, mas depois resolvemos os dois.

Com o meu antigo chefe não era assim, as coisas eram mais organizadas. Neste momento sou eu que recebo o trabalho e faço as coisas ou digo-lhe o que é preciso fazer.

Nos trabalhamos com fornecedores e a relação é boa. Comigo a relação também é boa, e tem de ser, porque só trabalhamos os dois e fazemos um esforço para as coisas correrem bem.

Mas temos colegas do mesmo departamento com quem ela não se dá. Ela não fala mesmo com uma rapariga do mesmo departamento, nem de assuntos profissionais e sou eu o pombo correio quando temos que falar entre todos.

Elas não se falam por razões pessoais e misturam tudo.

Tem uma relação boa com os fornecedores, mas quando alguma coisa corre mal, a primeira coisa que faz é apontar dedos. Aponta sempre para o fornecedor, que foi ele que fez mal, em vez de solucionar.

2. Que importância dá ao rigor, profissionalismo, autenticidade?

Ela tem brio no que faz. Vê sempre o impacto das coisas que faz.

Ela mostra muito o trabalho que faz.

3. Que aspectos dá mais importância na relação líder /liderado?

Comunicação. Todas as semanas temos 1h30 para falar sobre, sobre pontes de situação.

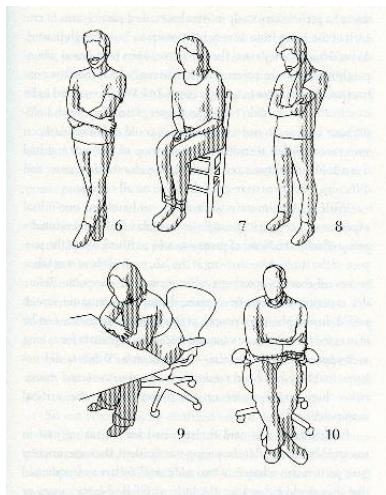
Falamos abertamente, sobre tudo, até sobre o meu futuro.

Ela valoriza muito o feedback.

4. O seu líder escuta-o? Em que circunstâncias?

Ela escuta-me, por isso é que temos uma 1h30 por semana. Nessa reunião sou sempre eu que começo a falar. Ela tem os seus pontos, mas falamos abertamente, cada um explica o seu ponto de vista.

5. O seu líder reconhece quando você adopta as posições da imagem abaixo?



Estas pessoas estão desinteressadas e aborrecidas.

Se eu adopta-se estas posições ela não reparava.

6. Considerando que existem teorias que defendem que o ser humano tem duas mentes, a racional que nos faz pensar e refletir antes de agir, e a mente emocional que é mais poderosa e impulsiva. Qual a mente que predomina na dinâmica profissional com o seu líder?

É completamente emocional. Recebemos 3 emails ao mesmo tempo, responde logo aos 3, mas depois não resolve nada. Eu depois sou mais racional, digo para ela ter calma, que vamos ver um email de cada vez e ela ai muda.

7. Como é que o seu líder se relaciona socialmente consigo?

Temos uma boa relação, falamos sobre tudo, aspectos profissionais e pessoais apesar de eu não lhe contar tudo sobre mim.

8. O seu líder dá importância aos seus sentimentos?

Sabe, nos falamos abertamente. Nós temos um *report* anual, pomos os objectivos por categoria, desenvolvimento próprio, desenvolvimento dos outros e pomos os nossos objectivos. Os nossos objectivos tem de ser parecidos. Depois falamos sobre aspectos a melhorar de cada um. Depois desta conversa eu disse-lhe que estava lá bem, mas não era o que eu queria, quero uma área mais comercial. Que é área que me falta para conhecer bem uma empresa de vendas.

8.1 (se fizer sentido) – Dá alguma importância à comunicação não verbal ? (tom de voz, gestos)

Não, não sabe reconhecer.

9. É mais influenciado pelo ambiente emocional criado pelo seu líder ou pelo resto da sua equipa?

Pelo resto da minha equipa. Consigo controlar o mau humor dela.

10. Como é que o seu líder o critica?

Nunca me criticou só por sim. Diz o porque que esta a criticar, diz aspectos a melhorar, é completamente aberta.

Mas se for preciso ela apontar dedos, ela aponta, antes de arranjar uma solução, mas é mais assim com os outros.

É capaz de me dizer "olha esqueceste disto, não foi?"

Ela não era capaz de liderar uma equipa maior, principalmente se forem mulheres.

10.1. O seu líder tem o hábito de o elogiar?

Não tem o hábito, mas elogia quando faz sentido. Faz elogios construtivos e vai reportar à chefe dela o elogio.

Anexo L

Entrevista realizada no dia 2 de agosto de 2018 a Leonor, 25 anos, Auditora Financeira - Liderada

1. Como descreve a sua atividade profissional no dia-a-dia? (com colegas, parceiros)

Dirige os projetos à distancia, quer os estados do trabalho constantemente. So fala comigo que sou quem reporte diretamente a ela, as pessoas que estão a baixo não interessam.

Não tem boas relações com os clientes, los clientes já se queixaram a mim que sou liderada da forma de a minha líder abordar os assuntos. Muitas vezes mete-se em assuntos que dao lhe dizem respeito.

2. Que importância dá ao rigor, profissionalismo, autenticidade profissionalismo?

É uma pessoa que vive para o trabalho, não tem uma família próxima.

Não tem noção de como pede as coisas, mas exige do outro lado que saibam tudo e que esteja feito como ela idealizou. Quando me pede alguma coisa, diz exatamente como quer que eu faça.

3. Que aspectos dá mais importância na relação líder /liderado?

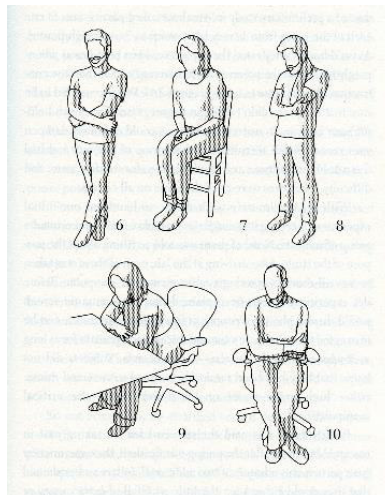
Boa comunicação, confiança no trabalho vindo de ambas as partes, e o liderado tem de sentir o à vontade para pedir ajuda quando precisa e o líder tem de estar disponível para isso. Pois, está a instruir uma pessoa para ser um futuro líder.

A líder – como ela não está no terreno durante o projeto, dá muita importância à comunicação. Saber todos os estados das coisas, como está a correr, que abordagens eu estou a fazer. Dar-lhe vários pontos de situação.

4. Tem alguma prática específica para escutar os seus liderados?

Houve o que interessa, às vezes estamos a conversar e ela interrompe para dar a opinião dela e não me deixa acabar. E quando respondes tem de ser assertivamente.

5. Reconhece quando os seus liderados adoptam as posições da imagem abaixo?



inseguras, pessoas submissas – Reconhece, pode perceber que não estás confiante e é mais agressiva nas palavras.

6. Considerando que existem teorias que defendem que o ser humano tem duas mentes, a racional que nos faz pensar e refletir antes de agir, e a mente emocional que é mais poderosa e impulsiva. Qual a mente que predomina na sua dinâmica profissional?

Impulsiva, tanto com a equipa, como com o cliente. Reage logo em todas as situações e acha que a estão atacar.

7. Como se relaciona socialmente com a sua equipa profissional?

Só se relaciona em conversas de almoço, conversas de circunstância.

8. Como interpretar os sentimentos de cada membro da sua equipa?

Não dá importância. Já ligou às 3h da manhã para colegas meus a falar sobre trabalho.

Se as pessoas vão embora já a ouvi a dar conselhos para melhorar.

9. Como é que o ambiente emocional mais alegre ou mais triste afetam o seu trabalho?

Pelo resto da equipa que é com quem estou diariamente, em campo.

**10. Quando tem que criticar algum membro da sua equipa como é que o faz?
Conte um exemplo de quando os teve que criticar.**

o único elogio que fez foi irónico. “ como não gostei nada de ti, ficas na minha equipa quando voltarmos a ter este cliente”

Anexo M

Entrevista realizada no dia 2 de agosto de 2018 a José, 26 anos, José, 26 anos, Consultor de Tecnologias de Informação - Liderado

1. Como descreve a atividade profissional do seu líder? (com colegas, parceiros)

Fazer o seguimento dos projetos que vendem. Construem as equipas para desenvolver projeto e implementar o que foi vendido.

Acompanham a equipa e garantem se o projeto termina nos prazos estipulados.

2. Que importância dá ao rigor, profissionalismo, autenticidade?

Dão muito valor ao profissionalismo e rigor, mas não querem entregar trabalhos com valor superior ao que foi vendido. Já ouviu muitas vezes a expressão “nós estamos a vender um Mercedes e tu queres entregar um Ferrari”

Reforçam que as coisas têm de ser feitas da forma mais rápida, porque tempo é dinheiro. E também sou pago a hora.

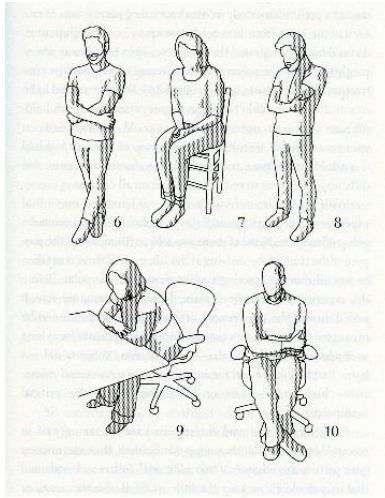
3. Que aspectos dá mais importância na relação líder /liderado?

O líder tem de confiar nas suas equipas. Eu como liderado gosto de trabalhar com pessoas que se preocupam comigo e não estejam só preocupados com os seus objetivos e que eu seja uma ferramenta para que eles atinjam os objetivos. Há muitos líderes assim, mas eu valorizo que tenha em conta as minhas preocupações e esteja disposto a sacrificar os objectivos deles para me manter feliz no meu local de trabalho.

4. O seu líder escuta-o? Em que circunstâncias?

Sim. Sou da opinião que os líderes ouvem os liderados quando têm respeito e confiança por eles. Acho isto vem muitas das primeiras impressões.

5. O seu líder reconhece quando você adota as posições da imagem abaixo?



Insegurança.

Reconhece, vai ter de intervir mais e ver o que se passa. Isso é mau, ele perde tempo, eu fico chateado porque as coisas não vão ser feitas a minha maneira.

Ele vai intervir mais no projeto. Não vai falar comigo para me dar confiança.

6. Considerando que existem teorias que defendem que o ser humano tem duas mentes, a racional que nos faz pensar e refletir antes de agir, e a mente emocional que é mais poderosa e impulsiva. Qual a mente que predomina na dinâmica profissional com o seu líder?

Racional. Sempre a mente emocional vem ao de cima as coisas não correm bem. As emoções têm de ficar de fora.

Na relação líder/liderado o líder tem de ter uma inteligência emocional muito superior. Não pode ser líder se não tiver inteligência emocional. O liderado não tem de ter tanta, mas também é importante que a tenha.

7. Como é que o seu líder se relaciona socialmente consigo?

Temos uma relação de confiança. Não é como colegas de turma, se formos almoçar fora há uma relação bastante próxima, mas sempre com bastante respeito. E sinto que ele respeita as minhas opiniões.

8. O seu líder dá importância aos seus sentimentos?

Sim. Mas está sempre na balança os meus sentimentos, de como me sinto em relação ao trabalho e os objetivos do meu líder.

Nunca me esqueço que isto é sempre negócios e uma relação profissional, por mais amigos que sejamos

8.1 (se fizer sentido) – Dá alguma importância à comunicação não verbal ? (tom de voz, gestos)

Acho que dá muita importância. Se eu me expressar de uma maneira insegura, ou se der margem de dúvida, ela não vai aceitar as minhas opiniões e expressões sem me fazer mais perguntas.

Transmitir segurança na altura de comunicar como líder é muito importante.

9. É mais influenciado pelo ambiente emocional criado pelo seu líder ou pelo resto da sua equipa?

O líder em quem defini o ambiente de trabalho.

A atitude do líder influencia diretamente a atitude da equipa. Se tivermos descontraídos e o meu chefe for dizer que há um trabalho urgente, nos ficamos como robots a trabalhar. Se nos tivermos ansiosos e ele disser que é só um trabalho, para não levarmos os problemas para casa, nós adoptamos essa atitude.

10. Como é que o seu líder o critica?

As críticas sempre em privado, elogios em publico, é o que acontece.

Não sinto que hajam críticas, mas sim pontos de melhora. Ainda não sofri grandes críticas.

10.1. O seu líder tem o hábito de o elogiar?

Os elogios motivam muito. Muitas vezes sinto que não valorizam o meu trabalho e não elogiam e gosto que o façam.

Quando não me sinto valorizado pelo trabalho que estou a desenvolver, a minha atitude muda e começo a ser menos produtivo.

Como é que me esforço tanto e não me dão valor?

Sinto que por vezes sou uma peça chave para o projeto. Quando os chefes não me dão esse valor custa-me muito em manter uma boa relação com o chefe, porque fico desiludido.