



# UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

INCERTEZA, DESAPEGO E COMPROMISSO PROFISSIONAL:  
A RELEVÂNCIA DAS LIDERANÇAS EMOCIONALMENTE  
INTELIGENTES E POSITIVAS

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação –  
Comunicação Estratégica e Liderança

Por

Margarida Gomes dos Santos Carvalho Fragata

Faculdade de Ciências Humanas

Março de 2024



# UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

## INCERTEZA, DESAPEGO E COMPROMISSO PROFISSIONAL: A RELEVÂNCIA DAS LIDERANÇAS EMOCIONALMENTE INTELIGENTES E POSITIVAS

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação –  
Comunicação Estratégica e Liderança

Por

Margarida Gomes dos Santos Carvalho Fragata

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Doutor Fernando Ilharco

Março de 2024

## **Resumo**

Um mundo em transformação é uma realidade notável dos dias atuais. O ser humano está imerso numa era de incerteza, onde as tecnologias e as comunicações instantâneas dominam, ao passo que a preocupação individual cresce. Neste cenário ambíguo, as organizações não são exceção. Deparamo-nos com uma cadeia de novos desafios, muitos dos quais acompanhar-nos-ão nas próximas décadas. O compromisso profissional apresenta um lugar de destaque nesta matéria, ganhando cada vez mais importância devido à sua relação com a retenção de colaboradores e ao papel fundamental desempenhado na sustentabilidade das entidades.

A presente investigação centrou-se no setor segurador em Portugal e teve como principal finalidade a compreensão do papel ativo de lideranças emocionalmente inteligentes e positivas no desenvolvimento e manutenção do compromisso, tendo em conta o atual contexto contemporâneo de incerteza e desapego. Num contexto epistemológico interpretativista, no quadro de uma metodologia qualitativa foram conduzidas três entrevistas a líderes do setor segurador e realizados dois *focus group*, contando com a participação de colaboradores pertencentes ao Grupo Ageas Portugal e à Tranquilidade.

Os resultados apurados na presente investigação corroboram que as lideranças de cariz emocional, entre as quais as lideranças emocionalmente inteligentes e positivas, podem promover claramente o compromisso profissional e representar uma vantagem competitiva na esfera organizacional. Adicionalmente, o escrutínio e partilha dos resultados desta investigação podem funcionar como alerta e como possíveis abordagens a serem levadas a cabo por líderes atuais.

**Palavras-chave:** Liderança; Compromisso; Comunicação; Inteligência Emocional; Positividade; Incerteza; Setor Segurador

## **Abstract**

In a world of transformations, human beings find themselves immersed in an era of uncertainty, in which technology and instant communications reign, while individual concerns escalate. In this ambiguous scenario, organizations are no exception. We are confronted with a cascade of new challenges, many of which will accompany us in the coming decades. Professional commitment holds a prominent place in this matter, gaining importance due to its relationship with employee retention and its fundamental role in organizational sustainability.

Against this backdrop, the present research focused on the insurance sector in Portugal, aiming to understand the active role of emotionally intelligent and positive leadership in the development and maintenance of commitment. Within an interpretive epistemology, employing a qualitative methodology, three interviews were conducted with leaders of the insurance sector, along with two focus groups involving participants from the companies Ageas Portugal Group and Tranquilidade.

The results of this investigation corroborate that emotionally driven leadership, particularly emotionally intelligent leadership and positive leadership, can robustly promote commitment and represent a competitive advantage for an organization.

The scrutiny and dissemination of the aforementioned findings can serve as an alert as well as suggesting possible approaches to be adopted by current leaders, showcasing practical contributions.

**Keywords:** Leadership; Commitment; Communication; Emotional Intelligence; Positivity; Uncertainty; Insurance Sector

## **Agradecimentos**

Chegar aqui é olhar para o fim de um dos maiores desafios que a vida me trouxe. Foi nesta casa que estive nos últimos 5 anos e se tivesse de escolher de novo faria tudo exatamente igual. Parece uma despedida agridoce, por um lado com vontade de continuar a procurar mais sobre este mundo tão incerto e por outro lado, com um sentimento que estas centenas de páginas representam o refúgio das reviravoltas que a vida decidiu levar nos últimos dois anos— Que pena avô não poderes estar aqui, mas onde quer que estejas sei que estás a torcer por mim.

Se estou feliz? Muito. Foi uma prova superada, mas foi também um período de resiliência, de gestão de prioridades e de muita reflexão. Certamente daqui a uns anos olharei para trás com muito orgulho, mas deparar-me-ei com outros tantos desafios que, entretanto, se cruzaram no meu caminho.

Cabe-me agradecer a todos aqueles que de certa forma me davam força fosse através de pequenos gestos ou palavras, que sem saberem significava, às vezes, a força de que necessitava. Aos meus pais e ao irmão agradeço pela paciência, compreensão e pelo amor e confiança sempre em mim depositados. Ao meu namorado agradeço pelos dias em que passei apenas de corpo presente e mesmo assim tinha sempre uma palavra de apoio, pois sabia que isto era realmente importante para mim.

Agradecer também a todo o corpo docente a quem questionei inúmeras vezes com dúvidas existenciais, mas principalmente ao Professor Doutor Fernando Ilharco pela disponibilidade, ajuda e paciência que demonstrou durante este ano e meio.

Por fim, não podia deixar de agradecer a todos os profissionais que não tiveram medo de embarcar nesta aventura e tornaram isto possível. Um obrigado especial à Marisa Aguiar da Ageas e à Maria Salgueiro da Tranquilidade pela ajuda e disponibilidade. Pensei em vários fins para esta página, mas acredito que o que mais se enquadra é: “Que venha o próximo desafio”.

## **Epígrafe**

“Tudo começa e acaba nas pessoas”

Cristina Amaro (2023)

## Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Parte I— Enquadramento teórico</b> .....	4
<b>Capítulo 1— Incerteza, Desapego e Mudança nas Relações Humanas</b> .....	5
1.1. Modernidade uma época de mudanças .....	6
1.2. Relações voláteis e frágeis e o acentuar do individualismo: a dificuldade em se estabelecerem relações de compromisso .....	20
1.3. Modernidade e o mercado de trabalho .....	33
<b>Capítulo 2— Liderança, Inteligência Emocional e Organizações Positivas</b> .....	40
2.1. Liderança: Evolução do conceito e da percepção da sociedade .....	41
2.2. Lideranças assentes na inteligência emocional nas organizações.....	48
2.3. Positividade, comunicação e organização.....	65
<b>Capítulo 3— Organizações e Compromisso Profissional</b> .....	75
3.1. O conceito de cultura organizacional.....	76
3.2. <i>Engagement</i> e compromisso profissional .....	80
3.3. Liderança como fator potenciador do compromisso: uma vantagem competitiva numa era de incerteza e desapego .....	93
<b>Parte II— Estudo empírico</b> .....	109
<b>Capítulo 4— Metodologia Empírica</b> .....	110
4.1. Problemática e relevância da investigação .....	111
4.2. Objetivos do estudo .....	114
4.3. Enquadramento do setor em estudo: setor segurador .....	115
4.4. Estratégia metodológica .....	116
4.4.1. Dados exploratórios .....	117
4.4.2. Dados primários.....	120
4.5. Construto metodológico .....	123
4.6. Considerações éticas.....	129
<b>Capítulo 5— Apresentação e Análise dos Resultados</b> .....	130
5.1. Apresentação e Análise dos Dados Exploratórios .....	131
5.1.1. Contexto contemporâneo.....	132
5.1.2. Liderança.....	134
5.1.3. Compromisso .....	137
5.2. Apresentação e Análise dos Dados Primários .....	142
5.2.1. Categorização dos participantes do <i>focus group</i> .....	142
5.2.2. Contexto contemporâneo .....	143
5.2.3. Liderança .....	147

5.2.4. Compromisso.....	154
5.3. Apuramento dos dados obtidos pela comparação dos dados apurados por entrevista e pelos <i>focus group</i> .....	158
5.4. Discussão de Resultados.....	159
5.5. Limites à investigação.....	172
<b>Conclusão</b> .....	174
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	177
<b>Apêndices</b> .....	204
<b>Apêndice A.</b> Guião das entrevistas .....	204
<b>Apêndice B.</b> Construto metodológico aplicado às entrevistas .....	205
<b>Apêndice C.</b> Guião <i>focus group</i> .....	206
<b>Apêndice D.</b> Construto metodológico aplicado aos <i>focus group</i> .....	207
<b>Anexos</b> .....	208
<b>Anexo 1.</b> Transcrição da entrevista— Head of Leadership Learning & Development Specialist.....	208
<b>Anexo 2.</b> Transcrição da entrevista à Responsável do departamento <i>Beautiful Business</i> do Grupo Ageas Portugal, Marisa Aguiar.....	218
<b>Anexo 3.</b> Transcrição da entrevista à Responsável pela área de liderança, departamento de Gestão de Talento, Desenvolvimento e Formação (DRHO), Andreia Sousa .....	233
<b>Anexo 4.</b> Análise temática das entrevistas .....	244
<b>Anexo 5.</b> Transcrição <i>focus group</i> com colaboradores: Tranquilidade.....	256
<b>Anexo 6.</b> Transcrição <i>focus group</i> com colaboradores: Ageas .....	281
<b>Anexo 7.</b> Análise temática <i>focus group</i> .....	308
<b>Anexo 8.</b> Prémio “Melhor Seguradora Multirriscos”: post LinkedIn Tranquilidade.....	329

## Índice de Figuras

Figura 1. The Golden Circle e o propósito da organização .....	45
Figura 2. Nove níveis do modelo piramidal de inteligência emocional .....	65
Figura 3. Dimensões intrínsecas à cultura organizacional .....	79
Figura 4. Três dimensões do compromisso organizacional.....	86
Figura 5. Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg.....	88
Figura 6. Hierarquia das necessidades de Maslow .....	89
Figura 7. Construto de investigação .....	124



## Índice de Tabelas

Tabela 1. Distinções da estrutura VUCA .....	11
Tabela 2. Definições de modernidade .....	13
Tabela 3. Dimensões e Competências do Modelo de Inteligência Emocional.....	64
Tabela 4. Top10 das skills mais importantes no mercado de trabalho em 2018 e 2023	72
Tabela 5. Teoria das necessidades .....	90
Tabela 6. Categorização focus group .....	122
Tabela 7. Construto de investigação aplicado à metodologia .....	124
Tabela 8. Categorização dos participantes do focus group .....	143
Tabela 9. Construto de investigação aplicado à metodologia e cruzamento com as questões das entrevistas .....	205
Tabela 10. Construto de investigação aplicado à metodologia e cruzamento com as questões dos focus group.....	207
Tabela 11. Análise temática: contexto contemporâneo .....	244
Tabela 12. Análise temática: liderança.....	246
Tabela 13. Análise temática: compromisso .....	249
Tabela 14. Análise temática focus groups: contexto contemporâneo .....	308
Tabela 15. Análise temática focus-group: liderança .....	312
Tabela 16. Análise temática focus-group: compromisso.....	321

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Média de anos de empresa nas organizações atuais .....	81
---	----

## Lista de SIGLAS, Acrónimo se abreviaturas

**APO**— Apoio organizacional percebido

**ASF**— Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de pensões

**IE**— Inteligência emocional

**QE**— Coeficiente emocional

**QI**— Coeficiente de inteligência

**WEF**— *World Economic Forum*

## **Introdução**

A presente pesquisa, assentando nas ciências da comunicação, assume um traço interdisciplinar, conforme destacado por Choi & Pak (2006), ao integrar diferentes áreas como a comunicação, a liderança, a psicologia, a neurociência e a cultura. O propósito subjacente é promover uma abordagem que explore a interseção destas disciplinas que, isoladamente, não seriam tão enriquecedoras e diferenciadoras. No que toca aos campos mais vastos de investigação, este estudo insere-se nas ciências sociais e humanas e tem como base três campos, sendo eles i) campo comunicacional nas organizações; ii) campo das lideranças e por fim, iii) campo das relações interpessoais, mais concretamente relações profissionais entre líderes e colaboradores e a sua organização.

Incerteza é a palavra de ordem nos dias de hoje (Caeiro, 2023). Estamos perante um paradigma cheio de novos desafios, totalmente conectados em rede (Castells, 2002), mas desconectados emocionalmente (Turkle, 2011). Uma sociedade em que contam os números (Simmel, 2006), os *likes*, e a autorrealização em que reina a procura pela autenticidade (Lipovetsky, 2023). Assiste-se a uma mudança na esfera organizacional em que a ligação emocional, isto é o compromisso, é cada vez mais um desafio (Randstad, 2023). Se outrora assistíamos a percursos de 20 ou 30 anos numa empresa, atualmente 5 anos pode ser algo de raro para os mais jovens.

Neste contexto, a presente dissertação, tem como objeto de estudo a relação entre o desenvolvimento de compromisso e as lideranças emocionalmente inteligentes e positivas no contexto organizacional contemporâneo, neste caso aplicado ao setor segurador em Portugal. Desta forma, urge a seguinte problemática em estilo de pergunta (Quivy & Campenhoudt, 2017): De que forma lideranças assentes na inteligência emocional e na positividade podem ser eficazes no desenvolvimento e manutenção de compromisso entre os colaboradores e as organizações, no contexto contemporâneo?

Partindo desta problemática estabelecem-se os seguintes objetivos de investigação i) compreender como as lideranças emocionalmente inteligentes e positivas podem ser determinantes para o desenvolvimento e manutenção de relações sólidas assentes no compromisso, e como os líderes e os colaboradores percecionam esta questão; ii) investigar se e como as características da contemporaneidade afetam os colaboradores e

o seu compromisso profissional e, por fim, iii) entender como o desenvolvimento e manutenção do compromisso pode ser uma vantagem competitiva nas organizações

Para tal, a presente investigação encontra-se organizada em cinco capítulos, dos quais os três primeiros de carácter teórico e os dois últimos dedicam-se à componente metodológica. No que tange aos capítulos teóricos adotou-se uma abordagem de funil em que passamos do mais abrangente para o mais pormenorizado e por isso, o primeiro capítulo tem como objetivo explorar o contexto contemporâneo e definir respetivamente conceitos que ajudarão na sua compreensão. Relativamente ao segundo capítulo, e seguindo esta lógica de funil, começa por abordar o conceito de liderança e de seguida, explora a liderança emocionalmente inteligente e por fim, reflete sobre a liderança positiva, a comunicação e o conceito de organização. No que toca ao terceiro capítulo, este acaba por ser uma secção que interliga as diferentes variáveis e por isso, começa por explorar o termo cultura organizacional, posteriormente, esclarece a diferença entre *engagement* e compromisso e termina com uma reflexão sobre a importância da liderança na criação de compromisso junto dos colaboradores, nesta era de incerteza.

A nível metodológico recorre-se a uma metodologia qualitativa de cariz interpretativista. Para isso, como referido anteriormente, no quarto capítulo utilizou-se o setor segurador como área de estudo, neste caso três seguradoras com características semelhantes e que os seus respetivos grupos representam 56,3% da quota de mercado em 2023 (Sapo, 2024), entre as quais a Tranquilidade e o Grupo Ageas Portugal. Neste capítulo apresentou-se, primeiramente, a problemática e respetivos objetivos, bem como toda a estratégia metodológica, sem nunca esquecer das considerações éticas a ter ao longo do estudo.

No quinto e último capítulo inicia-se a primeira análise dos dados exploratórios recolhidos através de entrevista a três líderes de diferentes seguradoras. De seguida, procede-se à análise dos dados primários obtidos através de *focus groups* a colaboradores da Tranquilidade e do Grupo Ageas Portugal. Posteriormente, realiza-se um cruzamento entre as duas análises realizadas anteriormente e termina com a discussão de resultados que representa uma síntese entre as análises anteriores e a revisão de literatura.

No que toca à relevância a nível académico a partir do extenso estado de arte apresentado foi identificado que existe uma lacuna que este estudo pretende colmatar. Além disso, estudos anteriores, como o de Al-Jabari & Ghazzawi (2019), apontam a necessidade de cruzar a liderança e o compromisso, devido à forte capacidade que a liderança pode ter nesta dimensão organizacional. Também Shao (2024, p.13) no seu estudo sugere que investigações futuras que se concentrassem no papel que o afeto pode ter na postura do líder, bem como os “relacionados ao afeto em contextos críticos”.

A nível social, à luz da revisão de literatura é inegável que a liderança e o compromisso emergem como tópicos de intenso debate nas esferas organizacionais contemporâneas (Randstad, 2023). Em face da imperativa necessidade de compreender quais as melhores abordagens para reter as próximas gerações, este estudo pode contribuir de forma significativa. Todavia, é pertinente salientar que existem outros fenómenos que podem contribuir para o aumento do compromisso profissional, e que este estudo se propõe apenas a apresentar uma das soluções possíveis.

## **Parte I**

### Enquadramento teórico

## **Capítulo 1**

### **Incerteza, Desapego e Mudança nas Relações Humanas**

## 1.1.Modernidade uma época de mudanças

O mundo mudou. Um estado permanente de instabilidade é algo que define estes novos tempos, tanto nas instituições, como nas relações, como no próprio consumo (Bauman, 2014; 2018). Vivemos tempos de mudança e incerteza (Amaro, 2023; Caeiro, 2023). Estamos constantemente em interpelações acerca das alterações comportamentais, das mudanças nas relações e do próprio vínculo com as estruturas sociais, entre elas, o mercado de trabalho (Feitosa, 2018). Atravessamos uma transição social que se traduz não só em mudanças na cultura como no desenvolvimento de tecnologias (Kohn & Moraes, 2007). Como refere Giddens (2006, p.19) “vivemos num mundo de transformações, que afetam quase tudo o que fazemos”.

Segundo Kohn & Moraes (2007) a sociedade já não se caracteriza pelas conquistas, mas sim pelos avanços tecnológicos que alcançou. Existem várias perspetivas para descodificar o termo tecnologia. Todas elas com focos diferentes, umas mais ao nível da gestão empresarial, da produção, outras mais voltadas para a sociedade e os seus indivíduos (Wahab, Rose & Osman, 2011).

Definida como uma das palavras mais necessárias atualmente, mas também das mais “confusas”. Ao contrário do que se pensa existe desde o Paleolítico, mas, como tudo, tem tido a sua evolução. A sua popularidade aconteceu na segunda metade do século XX com a adoção da ideologia da tecnologia como o motor de reviravolta daquela época e a partir daí a tecnologia passou, frequentemente, a ser vista como objeto e não na sua conceção inicial (Agar, 2020).

Assim, como Volti (2009, p.6) refere que a tecnologia pode ser vista como “um sistema criado por humanos que utiliza conhecimento e organização para produzir objetos e técnicas para o alcance de objetivos específicos”. Ainda no seguimento deste pensamento Carroll (2017), refere que a tecnologia tem origem na palavra grega *techne* que significa habilidade e arte, neste caso, em criar coisas. Deste modo, entende-se que o que não é criado não é tecnologia, mas sim natural, o que no olhar de Carroll (2017) acaba por não englobar todo o tipo de tecnologias.

Conforme os autores Wahab, Rose & Osman (2011), dentro do campo empresarial, a tecnologia pode ser vista como um ativo intangível que pertence ao quotidiano dos

colaboradores e da empresa, embora seja necessária uma aprendizagem para que faça realmente parte da rotina. Em todo o caso, a tecnologia não deve ser vista como um mero objeto, mas sim ser associada à resolução de tarefas específicas, problemas, bem como à exploração de conhecimento.

Numa lógica mais do conhecimento, com base em Bozeman (2000), Wahab, Rose & Osman, (2011) defendem que

“a tecnologia e o conhecimento são inseparáveis, simplesmente porque quando um produto tecnológico é transferido ou difundido, o conhecimento em que se baseia a sua composição também é difundido. A entidade física não pode ser utilizada sem a existência de uma base de conhecimentos que lhe seja inerente e não acessória” (p.3).

Por conseguinte, para termos uma nova tecnologia necessitamos sempre de um tempo de aprendizagem que significa também a adoção de novos conhecimentos. Neste sentido, é verossímil o argumento de Lin (2003) quando defende que a tecnologia está intrínseca ao indivíduo, aos instrumentos que utilizamos, mas também nos nossos processos físicos e cognitivos.

Por fim, numa perspetiva de natureza social, Wahab, Rose & Osman, (2011), fundamentados nas reflexões de Tepstra e David (1985), argumentam que a tecnologia também pode ser concebida como um sistema cultural inserido num ambiente, nas pessoas que o constituem e nas relações que estabelecem. Deste modo, seguindo esta abordagem, também Hall & Johnson (1970) defendem que uma das classificações possíveis para tecnologia é ser incorporada no produto, no processo e/ou no indivíduo.

Independentemente da perspetiva adotada, é inegável que as tecnologias têm-se proliferado tão amplamente nas nossas vidas que já não nos conseguimos imaginar a viver sem elas (Macedo, 2007). Um exemplo ilustrativo é a dependência crescente da tecnologia na nossa rotina diária, bem como a necessidade de verificar o telemóvel ao acordar ou mesmo de colocar um despertador para levantar (Batista, 1999). Como refere Castells (2002) até a geopolítica mundial mudou com a inserção das tecnologias de informação, dado que conseguem mudar as estruturas de uma sociedade, a um ritmo acelerado. A sociedade não é determinada pela tecnologia, nem a sociedade determina os processos tecnológicos, pelo contrário, existe uma influência mútua. Deste modo, é incontestável a penetração das tecnologias em todos os campos sociais que ressalta a



introdução de elementos significativos para esta nova era, destacando-se a velocidade, informação, adaptabilidade e reestruturação (Castells, 2002).

A tecnologia trouxe consigo a reestruturação dos tempos e a criação de um tempo moderno denominado por modernidade (Bauman, 2011). Em meados do século XIX, o termo “moderno” emergiu no contexto das belas-artes, especificamente para designar uma nova corrente artística. Desde então, a sua utilização expandiu-se e atualmente é associado ao conceito de modernidade, abrangendo áreas como a tecnologia, sociedade e cultura (Habermas, 2000). O conceito de modernidade é intrinsecamente hermético, limitado e desafiador no que toca à sua definição e compreensão, devido à sua natureza multifacetada e às vastas perspetivas e interpretações propostas por diversos estudiosos ao longo do tempo (Giddens, 1991; Latour, 2009; Habermas, 2000).

Como resultado, a concordância sobre o significado e as implicações da modernidade permanecem um assunto controverso e em constante evolução, suscitando debates e reflexões em diversas áreas do conhecimento humano. Mesmo a data da sua criação é algo difícil de determinar, visto que existem diferentes correntes de pensamento (Macedo, 2007). Em 1500 o Renascimento e a Reforma, bem como outros acontecimentos, foram eventos que diferenciaram a época medieval da época moderna (Habermas, 2000). Apesar de esta ter origem numa época anterior, a modernidade não é uma réplica de outro tempo, mas sim uma nova era com as suas normas e por isso, totalmente diferente (Caeiro, 2023).

Já para Jameson (2002) a modernidade veio mais tarde, no final do século XVIII, com o *cogito, ergo sum* de Descartes. O erro de Descartes é sinónimo da razão e da objetividade, uma das características da modernidade, baseada na incessante busca por conhecimento e aprimoramento contínuo. Este não é o único autor também Macedo (2007), com base em Domenach (1997), acredita que a modernidade se inicia em 1780 e apenas há uma evolução na modernidade marcada por diferentes períodos.

Segundo Valade (2015), a modernidade foi a base de ideias de progresso e de liberdade, como o Renascimento, Iluminismo, Industrialização, mas também faz parte da transição para uma sociedade de consumo, de padrões, repleta de tecnologias daí ser tão difícil perceber a que tempo realmente pertence. Para além disso, Valade (2015, p.1) acrescenta ainda que moderno é “aquilo que aparece, existe ou pertence à era atual ou a um período recente, enquanto 'modernismo' expressa uma preferência contra todo tradicionalismo”.

Com base nos vários autores é possível verificar que a construção única de uma teoria da modernidade é difícil visto que, ainda não existe distanciamento suficiente (Macedo, 2007). Como refere Asmolov (2016), a modernidade é mais facilmente sentida, interpretada e explicada do que percebida. Todavia, Macedo (2007) acredita que até pode ser favorável não existir, pois seria uma forma “exclusiva” de observar o mundo. Assim, compreendemos que a modernidade tem muitas nuances e vários ângulos (Bhambra, 2015).

Conforme Habermas (2000), tempos modernos, novos tempos, mundo novo ou mundo moderno estão associados ao conceito de modernidade. Mas, estas concepções já não marcam um tempo histórico, mas sim “a convicção de que o futuro já começou: indica a época orientada para o futuro, que está aberta ao novo que há-de vir” (Habermas, 2000, p.9) e que por isso, temos de nos consciencializar com termos como o progresso, o desenvolvimento, mas também o espírito crítico. No entanto, Habermas (2000) acredita que a modernidade é por si só instável, dado que, representa o fim para se iniciar a pós-modernidade. Se por um lado, a modernidade é o fim para a pós-modernidade, Jameson (1996) sustenta que a pós-modernidade, não só é o início da modernidade, como é um fenómeno de pura aculturação comercial, algo que iremos refletir mais adiante.

Mas, esta não é a única perspetiva, Macedo (2007, p.22), pelo contrário, vê a pós-modernidade, “não como um tempo que se sucede a uma Modernidade concluída ou terminada, mas antes como a perspetivação de um novo paradigma que se afigura necessário à compreensão do tempo do presente e do futuro”. Quer isto dizer, que o termo pós-modernidade não determina a superação de nada (Hall, 2007; Macedo, 2007). Na mesma lógica de pensamento, Lipovetsky & Charles (2011) defendem que este não é um tempo que põe término à modernidade, mas sim é a construção de uma modernidade de segundo grau caracterizada essencialmente pela incerteza dos tempos futuros.

Todavia, Bauman numa entrevista realizada por Pallares-Burke (2004) demonstra as razões que respaldam a utilização do termo “modernidade” em detrimento do conceito de pós-modernidade:

“Uma das razões pelas quais passei a falar em “modernidade líquida” em vez de “pós-modernidade” (os meus trabalhos mais recentes evitam esse termo) é que fiquei cansado de tentar esclarecer uma confusão semântica que não distingue [a] sociologia pós-moderna da sociologia da pós-modernidade, entre “pós-modernismo” e “pós-modernidade”. No meu vocabulário, “pós-modernidade” significa uma

sociedade (ou, se se prefere, um tipo de condição humana), enquanto “pós-modernismo” refere-se a uma visão de mundo que pode surgir, mas não necessariamente, da condição pós-moderna. Procurei sempre enfatizar que, do mesmo modo que ser um ornitólogo não significa ser um pássaro, ser um sociólogo da pós-modernidade não significa ser um pós-modernista, o que definitivamente não sou. (...) É nesse sentido que pós-modernidade é, para mim, modernidade sem ilusões” (p.321).

Ao longo deste estudo é esta a compreensão de modernidade que devemos ter em conta. Como refere Habermas (2000), a modernidade é uma época orientada para o futuro, em que se espera o novo e se tem a plena consciência de que o futuro já começou. Bauman (2004; 2011) acredita que é um tempo que não marca o início nem o fim de nada, mas sim em que se ganha consciência de que as mudanças são instantâneas, e que a modernidade sofrerá vários estádios ao longo do tempo. Na mesma lógica Bhambra (2015) alega que existe uma falácia que tem origem nas primeiras teorias da modernização de que existe apenas uma modernidade. Apesar da teoria da modernização ter surgido em volta da ideologia de passar de um passado para um futuro modernizado, hoje sabe-se que existem “múltiplas modernidades” (Bhambra, 2015; Canavan & McCamley, 2021). Além disso, a modernidade é um período histórico caracterizado por pilares como a fluidez, a incerteza, a globalização, o individualismo e consequente desapego, instantaneidade e consumismo (Bauman, 2011; Giddens, 2006; Simmel, 2006). Contrapondo-se à estabilidade, solidez, durabilidade e compromisso de outros tempos. De notar ainda, e tendo como base Bauman (2011), que superámos a modernidade sólida, e vivemos agora aquilo a que o autor denomina por modernidade líquida.

Segundo Bauman (2011), a modernidade líquida é uma época que está a fragmentar as principais estruturas e instituições sociais tradicionais, afetando, por consequência, a identidade e as relações sociais que se tornam cada vez mais frágeis e instáveis. A modernidade líquida é uma teoria de carácter abrangente que vai além das tradicionais classificações temporais da modernidade e procura compreender as dinâmicas sociais que estão em constante mutação (Bauman & Leoncini, 2018). Esta, ao contrário da maioria das definições, não é um conceito objetivo, contrariamente, é atemporal, o que ajuda numa das questões da modernidade, neste caso a periodização das coisas. (Hall, 2017). Conforme Bauman (2011) enfatiza, essa abordagem não se restringe meramente ao aspeto tecnológico, estrutural ou cultural que permeiam a sociedade. Mas sim, como o carácter líquido e efémero que é representado pelo facto de nenhum tipo de vida social ser capaz

de se manter numa mesma forma por muito tempo, devido às constantes evoluções e mudanças que sofrem as próprias sociedades (Hall, 2017).

Como afirma Bauman na sua obra *Modernidade Líquida* (2011), a modernidade líquida tem sido afetada por dois fatores inter-relacionados: a tecnologia e a globalização. Estes têm vindo a impulsionar mudanças ao nível dos relacionamentos, do consumo e da comunicação. A geração Z, aqueles que nasceram entre 1995 e 2009, é segundo Caeiro (2023), a geração da “modernidade líquida”, do “eu-eu-eu” e das *selfies*, em que cresceram habituados às respostas rápidas, aos telemóveis e aos jogos. O contexto em que nasce a geração Z é marcada pela internet, conflitos internacionais, desastres naturais, crises económicas, pandemia e ataques terroristas começando com as Torres Gémeas em 2001 e, mais recentemente, com a guerra da Rússia-Ucrânia ou o Iraque com Israel (Caeiro, 2023). Por isso, esta geração “cresceu na convicção de que a mudança é a única coisa permanente e a incerteza é a única certeza.” (Caeiro, 2023, p.184).

Por fim, apresentamos uma perspetiva relativamente recente face aos tempos que vivemos. VUCA é um acrónimo que reflete a modernidade do séc. XXI e defende que os tempos modernos são caracterizados pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (Woman & Winston, 2021). Também Bennet & Lemoine (2014) corroboram que ultrapassamos tempos imprevisíveis que devemos denominar como “VUCA”.

**Tabela 1. Distinções da estrutura VUCA**

	<b>O que é isso?</b>	<b>Um exemplo</b>	<b>Como lidar com isso de forma eficaz</b>
<b>Volatilidade</b>	Mudança relativamente instável; a informação está disponível e a situação é compreensível, mas a mudança é frequente e por vezes imprevisível.	Preço das mercadorias é muitas vezes bastante volátil; os custos do combustível de aviação, por exemplo têm sido bastante voláteis no séc. XXI.	A agilidade é a chave para lidar com a volatilidade. Os recursos devem ser direcionados agressivamente para a criação de folga e para a flexibilidade futura.
<b>Incerteza</b>	A falta de conhecimento sobre se um evento terá ramificações significativas; as causas efeito são compreendidas, mas não se sabe se um evento criará mudanças significativas.	As iniciativas antiterrorismo são geralmente atormentadas pela incerteza; compreendemos muitas causas do terrorismo, mas não sabemos exatamente quando e como podem desencadear ataques.	A informação é crítica para reduzir a incerteza. As empresas devem ir além das fontes de informação existentes para conseguirem novos dados e considerá-los a partir de novas perspetivas.

<b>Complexidade</b>	Muitas partes interligadas formando uma elaborada rede de informações e procedimentos; muitas vezes multiforme e complicado, mas não necessariamente envolvendo mudanças.	A entrada em mercados estrangeiros é frequentemente complexa; fazer negócio em novos países envolve frequentemente navegar numa complexa rede de tarifas, leis, regulamentos e questões logísticas.	A reestruturação das operações internas da empresa para corresponder à complexidade externa é a forma mais eficaz e eficiente de abordar esta questão. As empresas devem tentar “combinar” as suas próprias operações e processos para refletir as complexidades ambientais.
<b>Ambiguidade</b>	Falta de conhecimento das “regras básicas do jogo”; causa e efeito não são compreendidos e não há precedentes para fazer previsões sobre o que esperar	A transição dos <i>media</i> para o digital tem sido muito ambígua; as empresas ainda estão a aprender como os clientes utilizarão as novas tecnologias.	A experimentação é necessária para reduzir a ambiguidade. Somente através da experimentação inteligente os líderes das empresas podem determinar quais as estratégias são ou não benéficas em situações em que as antigas regras de negócios não se aplicam mais.

Fonte: Adaptado por Bennet & Lemoine (2014)

Apesar de serem conceitos muito próximos, estes não podem ser confundidos e deste modo, cabe-nos esclarecer, à semelhança da tabela 1, cada uma destas dimensões (Bennet & Lemoine, 2014b).

1. **Volatilidade**— numa situação caracterizada pela volatilidade, a mudança tem forte probabilidade de acontecer, contudo pode acontecer de um momento para outro e em diversas magnitudes
2. **Incerteza**— numa situação que se caracteriza por incerteza, apesar de não sabermos o que vai acontecer temos consciência dos vários cenários possíveis e das suas consequências. Por isso, a incerteza leva a que se recolha o maior número de informações face a cenários lícitos e suas possíveis resoluções (Bennet & Lemoine, 2014a; 2014b). Neste caso, “incerteza é um termo usado para descrever uma situação caracterizada pela falta de conhecimento, não quanto a causa e efeito, mas sim se um determinado evento é significativo o suficiente para constituir uma causa significativa.” (Bennet & Lemoine, 2014b, p.4).

3. **Complexidade**— numa situação caracterizada pela complexidade a base está na existência de variadas dimensões interconectadas. No entanto, complexidade é distinta da volatilidade ou da incerteza, uma vez que não existe falta de informação nem nenhuma mudança imprevisível. Estes tipos de situações caracterizam-se por terem tamanha quantidade de informações e por isso, são necessários processos eficientes para tratar e resolver todos os pontos.
4. **Ambiguidade**— a ambiguidade espelha-se nas organizações na medida em que não se consegue compreender completamente as situações e por isso, receia-se as consequências de determinadas ações. Contudo, este desconhecimento não se denomina por incerteza, mas sim ambiguidade em que a única solução é testar as diversas possibilidades para conseguir compreender o melhor cenário possível.

O conceito de VUCA, como referido, é um conceito recente, todavia já tem sido palco de novos estudos, inclusive foi sugerida uma evolução do termo para TUNA que defende que o mundo se apresenta como turbulento, incerto, novo e ambíguo (Ramírez & Wilkinson, 2016). Embora, se reconheça esta evolução, ainda não existem estudos que suportem esta nova terminologia.

A partir da obra de Giddens (2006), surge a conceção de um novo tipo de sistema social, que se caracteriza pelo fenómeno da globalização. Segundo Giddens (2006), a globalização é uma expressão impossível de ser ignorada atualmente, visto que é entendida como um fenómeno que representa um mundo em que todos estamos ligados. Este fenómeno teve início no século XX e tem marcado os últimos anos através de grandes feitos à escala global, uma vez que estamos num mundo cada vez mais conectado (Raikhana et al., 2014).

Para ajudar a compreensão das diversas abordagens da modernidade, foi realizada a tabela infra (Tabela 2).

**Tabela 2. Definições de modernidade**

<b>Autores</b>	<b>Definição Modernidade</b>	<b>Conceito-chave</b>
<b>Giddens, 1991; Latour, 2009; Habermas, 2000; Macedo, 2007</b>	Um conceito intrinsecamente hermético, limitado e de natureza multifacetada o que dificulta a sua definição e compreensão.	Difícil compreensão; natureza ambígua

<b>Jameson, 1996; 2002</b>	Nasceu no século XVIII, com o aparecimento do <i>cogito, ergo sum</i> de Descartes e por isso, está associada à objetividade, à razão, à busca constante de conhecimento. Além disso, tem vários estádios e aquele que enfrentamos é a pós-modernidade caracterizada pela cultura de consumo.	Razão, objetividade, conhecimento, progresso; aculturação comercial, pós-modernidade
<b>Habermas, 2000</b>	Conceito relacionado com as belas-artes, uma vez que pode ser vista como uma nova corrente artística. Mas também é entendida como uma nova era com traços e totalmente diferente das anteriores e por isso, com foco no futuro.	Moderno, arte, correntes de pensamento e de expressão, progresso, tempos modernos, novos tempos, mundo moderno
<b>Lipovetsky &amp; Charles (2011)</b>	Existem vários graus que compõe a modernidade, e atualmente enfrentamos uma modernidade de segundo grau caracterizada pela incerteza do futuro.	Incerteza, tempos futuros
<b>Bauman, 2004; 2011</b>	A modernidade não marca o início nem o fim de nada, mas sim um período em que se ganha consciência de que tudo é veloz, global, incerto e com mudanças instantâneas.	Incerteza, mudança, globalização
<b>Macedo, 2007</b>	Termo difícil de ser definido, pois ainda não existe distanciamento suficiente.	Pouca distância temporal; difícil compreensão
<b>Bauman, 2011; Giddens, 2006; Simmel, 2006</b>	Período histórico caracterizado por pilares como a fluidez, a incerteza, a globalização, o individualismo, o desaparego, a instantaneidade e o consumismo.	Desapego, Fluidez, incerteza, individualismo, instantaneidade, globalização e consumismo
<b>Bennet &amp; Lemoine, 2014; Woman &amp; Winston, 2021;</b>	A modernidade é denominada por VUCA, um acrônimo que se tornou recorrente nos últimos tempos que diz respeito a quatro características da modernidade: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade	Volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade

Fonte: Elaboração própria

Até aos anos 90, a globalização era entendida como a americanização ou a ocidentalização implicando a difusão de filmes, cantores, marcas e produtos dominantes. Contudo, esta cultura mundo não é adotada a 100%, mas sim, importada e adaptada consoante a cultura ou subcultura. Em que cada ponto do globo acaba por ser uma mistura de tendências globais juntamente com a cultura (Boli & Lechner, 2015). Se tendemos a evoluir num caminho semelhante, o fenómeno da globalização implica que haja uma teia de entendimento global que auxilia na estruturação da vida em sociedade (Boli & Lechner, 2015), aquilo a que Giddens (2006, p.29) denomina por “cidade cosmopolita global”, em que as cidades são diferentes e, simultaneamente, mais familiares na medida em que seguem padrões de diversificação semelhantes (Boli & Lechner, 2015).

Assim, contrariamente ao que se pensa a globalização “é política, tecnológica e cultural, além de económica” (Giddens, 2006, p.22). Portanto, podemos afirmar que a globalização é o desenvolvimento de tendências ou ideologias mundiais que é feita pelas culturas mundo ou mesmo pela expansão dos meios de comunicação. Mas, também o surgimento

de uma ordem global que leva à criação de sistemas e de organizações mundiais e por isso, um comércio internacional (Raikhana et al., 2014). Segundo Rainie & Wellman (2012) acentua-se uma nova ordem social marcada pela internet, a ascensão das redes sociais e conectividade constante dos dispositivos. Adicionalmente, “a globalização não está a evoluir de forma imparcial, e as suas consequências não são benignas” (Giddens, 2006, p.25) e por isso, Giddens (2006) admite que para os mais críticos a globalização pode ser uma cultura global, em que as desigualdades aumentam, e os ricos enriquecem.

Para além disso, Raikhana et al. (2014) defendem que esta padronização global é uma das principais desvantagens da globalização dado que podemos, em parte, perder a identidade cultural. Apenas como nota Raikhana et al. (2014, p.3) reforçam que “[a] globalização da cultura deve ser distinguida do imperialismo cultural, que é a hegemonia dos países desenvolvidos em várias esferas da vida pública e a difusão forçada dos valores ocidentais”.

No que toca à globalização existem outras abordagens igualmente importantes face às mudanças sociais contemporâneas, entre as quais, a *Sociedade em rede* de Manuel Castells (2002). Esta é uma teoria que complementa e amplia o entendimento sobre a globalização proposto por Giddens (2006) ao destacar o papel da tecnologia, bem como da comunicação e das interações daí resultantes, na transformação da sociedade (Castells, 2002). É importante realçar que as teorias possuem enfoques distintos, mas contribuem para uma compreensão mais complexa e aprofundada das mudanças sociais atuais. Para Castells (2002) a transformação tecnológica é o ponto de partida para avaliar a era em que vivemos, bem como, *a posteriori*, as reestruturações das relações. Estamos num novo paradigma em que “a informação é [a] matéria-prima” (p.108) e integra toda a sociedade. Por conseguinte, estamos imersos num mundo conectado, em que as tecnologias da informação têm o poder de interligar vastas redes que abrangem quase todos os pontos do planeta (Giddens, 1991, 2006; Castells, 2002).

Segundo Fauchart et al. (2022, p.1), “a digitalização é considerada a força mais importante na atual transformação das atividades económicas e sociais”. Tal entendimento vai ao encontro com Castells (2002) que apesar de não acreditar no determinismo alega que são poucos os campos que não são afetados pelas tecnologias e por isso, desde as nossas atividades até aos padrões de comunicação tudo tem sofrido alterações.



Após a Segunda Guerra Mundial surgiu uma “nova galáxia de comunicação” (Castells, 2002, p.415), que foi totalmente mediada pela internet. Foi com o surgimento da Internet, isto é, o cerne da comunicação global, que novas formas de se socializar *online* e novos hábitos surgiram. Este é um novo estilo de comunicação caracterizado pela integração de uma linguagem global digital que cria hábitos, mas, sobretudo, novas formas de se comunicar (Caeiro, 2023; Castells, 2002, Giddens, 2006).

Outra peculiaridade para Castells (2002) é o facto de ser uma comunicação mais inclusiva e abrangente que se abre para todas as culturas. Mas também, comunicar em rede significa “informalidade, espontaneidade e anonimato” (p.448), isto porque já não necessitamos de uma presença física. Como refere Castells (2014) as redes não conhecem fronteiras e por isso, deparamo-nos com novas formas de socialização, em que a forma de interagir já não é unicamente com a presença física. Este novo tipo de comunicação pede-nos, apenas, para estarmos conectados 24 sob 24 horas (Turkle, 2011).

Como argumenta Lipovetsky (2023), apesar de existir uma rede global que conecta pessoas e que deixa ao alcance de todos uma infinidade de informação, a revolução digital resultou num florescimento vertiginoso de práticas altamente focadas no “eu”. Deparamo-nos com aumento do “culto do eu”, mas, ao mesmo tempo, mais perdido, desapegado e inseguro (Lipovetsky, 2005). Esta ideologia reforça a ideia de Caeiro (2023) quando refere que a geração Z é a geração do “eu-eu-eu”, dado que estão a crescer com o desafio de refletirem sobre si próprios e no seu bem-estar.

Com a ascensão de uma cultura social centrada no “eu” algumas dimensões necessitam de ser revistas, tais como a conceção de relações sólidas ou interesses. Este processo de individualização não é apenas social, mas também a provocar transformações na economia, na política, no mercado de trabalho e na comunicação (Castells, 2014). Tudo isto, devido a uma característica intrínseca— a autonomia, que prioriza os objetivos pessoais e coloca o indivíduo à frente das demais infraestruturas. Ademais, a autonomia tem-se manifestado em diversos setores das organizações, refletida pela emergência de empreendedores na internet, bem como pelo aumento significativo de uma audiência participativa e ouvintes críticos nas redes sociais. No âmbito educacional, fomenta-se cada vez mais o pensamento crítico, mas também criação de cidadão mais ativos na política e em causas sociais e ambientais (Castells, 2014).

Esta ideologia também está alinhada com a perspectiva de Castells (2000), que enfatiza a transição para um sistema de concorrência global, no qual fazer parte da rede representa possibilidade de criar conexões. Isto implica que não estar na rede é sinónimo de perda de oportunidades, tornando os indivíduos mais flexíveis, pois têm a consciência que vivemos em “constante mudança e fluidez” (Castells, 2002, p.109).

A fluidez e a mudança são consequência daquilo a que Castells (2002, p.566) refere como rede, “um conjunto de nós interconectados”. As redes, por vezes originadas em comunidades virtuais, são constituídas por pessoas que se unem em torno de objetivos ou interesses partilhados (Castells, 2002).

A “Rede é especialmente apropriada para a geração de laços fracos múltiplos”, que permitem conectar-se com pessoas desconhecidas e com características diferentes das nossas, possibilitando uma ampla abertura e maior conhecimento do que é diferente, o que seria mais difícil no mundo *offline* (Castells, 2002, p.445).

Para além disso, acredita que as comunidades *online* não são inimigas das comunidades físicas, são apenas formas diferentes de estar e de sociabilizar. As comunidades *online* não seguem os mesmos padrões de comunicação das comunidades *offlines* o que podem facilitar a construção de laços, ainda que sejam fracos (Castells, 2002). Apesar de parecerem dois mundos díspares, Castells (2014) defende que não se vive uma realidade virtual, mas sim uma virtualidade real em que o que se cria no *online* se espelha no *offline*, isto porque é uma sociedade que se autoconstrói e decide aquilo que quer consumir e interagir. De acordo com Castells (2002), as redes são estruturas abertas que se conseguem alargar fortemente aquando da partilha dos mesmos códigos de linguagem ou de comunicação. E por isso, “uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio” (Castells, 2002, p.566).

Outra característica a salientar é o carácter instantâneo da modernidade. Segundo Bauman (2011, p.113) “instantaneidade significa realização imediata, “no ato” — mas também exaustão e desaparecimento do interesse”. A instantaneidade vem se contrapor à durabilidade, algo que temos vindo a evitar progressivamente. Desde a nossa roupa, ao telefone e ao computador são tudo objetos leves para que nos possamos mudar rapidamente (Bauman, 2005; 2011). Esta forma de estar faz-nos acreditar que

necessitamos sempre de novas tentações, sempre em constante alerta, mas também uma sensação permanente de insatisfação, uma vez que estamos sistematicamente com a necessidade de mudar (Lipovetsky, 2023; Valade, 2015). Um exemplo elucidativo desta realidade é a chegada de uma grande viagem, como refere Bauman (1999): “A chegada tem esse cheiro mofado de fim de estrada, esse gosto amargo de monotonia e estagnação que poria fim a tudo aquilo pelo que e para que vive o consumidor — o consumidor ideal — que considera o sentido da vida.” (p.92).

A instantaneidade acaba por ser um reflexo de fenômenos que vivenciamos tais como a insegurança e incerteza do futuro ou mesmo rápida comunicação que estabelecemos (Caeiro, 2023). Bauman (2011) defende ainda que a instantaneidade é um movimento rápido num tempo muito curto que nos percebe o porquê dos conceitos de tempo e espaço, também eles, estarem a sofrer alterações.

A modernidade nasce da separação do tempo e do espaço e da criação de novos sistemas sociais que desenvolvem formas de relacionamento nesta nova organização do tempo e do espaço (Giddens, 1991). O conceito de espaço é uma das questões fundamentais do contemporâneo, no entanto, tem sofrido clivagens na sua definição (Bauman, 2011; Caeiro, 2023). No âmbito da física, o espaço é entendido numa lógica material, contudo, nas teorias sociais “espaço não pode ser definido sem referências às práticas sociais.” (Castells, 2002, p.500). Por esta lógica, o espaço é o lugar onde ocorrem as práticas sociais, embora Bauman (1999a) na sua investigação saliente que já não pensamos em cidades ou comunidades enquanto espaços territoriais, dado que a globalização veio eliminar essas barreiras espaciais. Caeiro (2023) reforça que na modernidade líquida a distância perde relevância, o espaço já não é um obstáculo e a diferença entre o dentro e fora, ou perto e longe são mínimas. Bauman (1999a, p.85) atreve-se mesmo a dizer que a distância “às vezes parece que só existe para ser anulada, como se o espaço não passasse de um convite contínuo a ser desrespeitado, refutado, negado”, deixando de dominar o tempo (Castells, 2002; Bauman, 1999b).

O tempo, à semelhança do espaço, também se transformou, e agora tanto o espaço como o tempo têm uma ideia de vazio (Giddens, 1991). Castells (2000) assume que o tempo tem mudado constantemente o seu significado. Nos tempos primórdios o tempo era uma inexatidão, visto que ninguém sabia que data era até se inventarem instrumentos de auxílio, como o calendário. Com estas ferramentas, o conceito mudou e o tempo passou

então a organizar a vida das sociedades (Bauman, 1999a; 2011; Castells, 2000; 2002). Castells (2002) refere que um exemplo disso eram técnicas como o fordismo e o taylorismo que se regiam por tempos, de modo a fazer melhor, mais rápido e a gerar mais dinheiro ou mesmo épocas festivas que acabavam por organizar a vida. O tempo está agora relacionado com um contexto e por isso, o “tempo é local” (p.523), dado que a sociedade em rede trouxe a mistura de tempos, o tempo intemporal, e a possibilidade de falar com tempos diferentes.

Bauman (1999a) também reforça esta ideia ao acreditar que a comunicação tem agora o poder de escolher o tempo e o espaço, uma vez que maior parte das atividades estão à velocidade de uma mensagem. Deste modo, já não dependem da movimentação do corpo, mas sim de um simples clique. Esta ideia de instantaneidade e de tempo intemporal ocorre “quando a característica de um dado contexto, ou seja, o paradigma informacional e a sociedade em rede, causam confusão sistémica na ordem sequencial dos fenómenos sucedidos naquele contexto” (Castells, 2002, p.556). Estamos perante uma comunicação rápida, de baixos custos, que liga todos os pontos, mas que também pode alterar o tipo de relações que se estabelecem entre as pessoas, por não estarmos comprometidos fisicamente (Bauman, 1999a).

Assim, independentemente da ideologia adotada, todas as perspetivas convergem num mesmo ponto: a constatação de que a modernidade é um projeto inacabado, algo fortemente defendido por Habermas (2000). E embora Jameson (2002) acredite que à exceção de se considerar uma possibilidade de uma cisão entre o pós-moderno e o moderno nenhuma teoria da modernidade é viável atualmente.

A perspetiva de Bauman (2011) demonstra-se bastante completa e abrangente, além de manifestar que a modernidade líquida é uma evolução da modernidade sólida, uma época marcada pela rigidez, solidez e estabilidade. Além disso, a modernidade líquida é uma época que modificou os nossos padrões psicológicos (Bauman & Leoncini, 2018). Assim, para além de entendermos a modernidade como um projeto inacabado (Habermas, 2000), consideramos que a modernidade é um tempo de identidades fluídas, de empregos instáveis, e um tempo de fragmentações onde as relações estão a ser afetadas.

Em suma, é um tempo ainda em construção e apesar de não existir distanciamento temporal (Macedo, 2007), é verossímil afirmar que a modernidade trouxe grandes

desenvolvimentos e oportunidades para o ser humano, mas também adversidades e obscuridades. Como afirma Giddens (1991), estas alterações precisam de ser analisadas por ser um conceito relevante e atual na nossa sociedade. São mediante estes sinais de alerta que se compreende o importante impacto da modernidade sobre os indivíduos e as relações que eles estabelecem.

## 1.2. Relações voláteis e frágeis e o acentuar do individualismo: a dificuldade em se estabelecerem relações de compromisso

A modernidade é um tempo novo, cheio de “rapidez, efemeridade, transitoriedade e velocidade” (Batista, 2017, p.204). Estes fatores provenientes da internet, e da sua expansão à escala global, trouxeram reestruturações a vários níveis, incluindo o campo individual e as relações sociais.

Vivemos num fenómeno de individualização, originado pelo trabalho, pela cultura de classes e pelo consumismo (Beck, 2011; Simmel, 2006). Como Castells (2002) refere, estar uma sociedade em rede é estar numa sociedade capitalista, em que a base é o consumo, o poder, e por consequência, novos padrões de cultura, hábitos, estilos, comunicação e identidades. Isto porque, falar de informacionalismo é falar de um movimento que impulsionou a expansão das redes, mas também a expansão do capitalismo e dos mercados globais (Giddens, 1991).

O capitalismo nasceu do industrialismo, tendo sido considerado um circuito económico que se baseia no dinheiro (Simmel, 1973). Segundo Giddens, (1991), o capitalismo relaciona-se com o progresso da tecnologia que teve como consequência uma produção em grande escala e a transição de mercados fechados para abertos em toda a parte. Isso implica não apenas um comércio internacional, como também uma mão de obra mais barata. Neste tipo de sistema deixa de existir troca de objetos para se trocar mercadoria por dinheiro (Simmel, 1973). Todavia, o capitalismo, não interfere só com a economia, pelo contrário, afeta a forma de estar, de viver e de nos relacionarmos, em virtude de vermos as relações a partir dos benefícios que podemos obter delas (Giddens, 2017) — “o sujeito torna-se uma mercadoria que pode ser adquirida se possuir algum “valor” atrativo no mercado” (Cotta, 2019, p. 4). Como refere Bauman (2005), ser membro de uma sociedade consumidora é ter consciência que somos todos mercadorias. Na mesma ótica, para Simmel (1973), a contemporaneidade é vivida de forma despersonalizada, na

qual cada indivíduo é reduzido a uma função. A vivência enquanto pessoa individual é suprimida, em prol da produção e da cultura de massa.

O consumismo trouxe consigo a ideia de abundância que afeta não só as pessoas por consumirem demais, como o próprio ambiente (Macedo, 2007). Bauman (1998, p.54) explana que temos “demónios interiores” que nos seduzem a consumir e a acreditar que esta forma de estar representa uma vida feliz e bem-sucedida. Somos incentivados a viver nesta urgência de consumir, mesmo aquilo que é supérfluo, dado que é cada vez mais intrínseca a ideia de que temos de ser consumidores. Deste modo, Bauman & Tester (2012) alegam que “o consumismo é uma forma de vida” (p.145), que muitas das vezes não temos como escolher porque assim a sociedade o impõe — “Vivemos todos numa sociedade de consumidores, e não podemos — [pelo] menos sozinhos ou individualmente — evitá-lo” (p.146). Segundo Bauman (2008), o consumismo não é nada mais nada menos que uma ocupação da sociedade, porque se o consumismo fosse pura satisfação de necessidades básicas não existiriam compras de bens de luxo, que vincam cada vez mais as desigualdades.

Bauman (1999a) refere que outra característica da sociedade de consumo é consumirmos sem dar conta ao ponto de nos levar ao esquecimento e nos fazer pensar num novo desejo. Como alegam Lipovetsky & Charles (2011, p.55), “a escala paroxística do “sempre mais” se imiscui em todas as esferas do conjunto coletivo”. Para Bauman (1999a) para além de se alargar a todos os campos, a instantaneidade torna a vida acelerada, desde as mensagens, à rotina, até os nossos desejos e necessidades têm de ser satisfeitos com rapidez. Segundo Bauman & Donskis (2006), vivemos numa vida agorista, isto é, uma sociedade apressada que não é cíclica nem linear, mas sim em fragmentação e constante mudança que procura o seu significado através da busca incessante de novos prazeres e consumos. Como referem ainda os autores, Bauman & Donskis (2006), um ávido consumidor que pretenda a sensação de liberdade e simultaneamente prazer e autorrealização, a máxima não será comprar e acumular, mas sim substituir e comprar novo.

Como Bauman (2005) afirma, para que a sociedade consumista cumpra a sua promessa o indivíduo tem de permanecer insatisfeito, e andar sempre em busca de novo desejo. Deste modo, esta vida acelerada impõe que o indivíduo, consumista, seja melancólico e tenha a permanente sensação de mal-estar, obrigando-se a satisfazer permanentemente para

mudar este modo de viver (1999a). Conforme Bauman & Donskis (2006) para cada nova experiência há uma ideologia associada de que vamos poder experimentar uma nova satisfação e caso essa situação ou relacionamento humano não tenham causado a satisfação que prometera supera-se e segue-se para a próxima. Este tipo de relacionamento entende-se como um sujeito preso à insensibilidade moral, dado que não tem qualquer compaixão, empatia, mas sim uma autenticidade exacerbada. Por isso, para Bauman (2005, p.85) “o consumismo é, por esse motivo, uma economia de engano, excesso e desperdício”.

A cultura consumista vivida, com a particularidade da instantaneidade da modernidade, faz com que se pense que o consumo é uma virtude. Para além disso, o que se torna importante é ter satisfação momentânea, e acima de tudo, uma ausência de esforços, tal ideologia estende-se às relações. (Giddens, 2017; Bauman & Donskis, 2006; Bauman & Leoncini 2018). A esta satisfação momentânea entendamos como hedonismo.

O hedonismo teve origem grega na palavra *hedone* que significa prazer, realização, satisfação, encanto ou fascínio, mesmo que seja momentâneo (Borges, Constante & Machado, 2017). Nesta cultura de consumo, o sentimento hedonista “é uma condição importante em determinado momento, mais especificamente num período pós-compra, que, no entanto, não tem força de provocar uma felicidade e uma satisfação com a vida a longo prazo” (Borges, Constante & Machado 2017, p.16). Como refere Simmel (2006), os sentimentos primários, como o prazer, o desejo e a dor, acabam por fazer parte da evolução e da preservação do indivíduo e da sua espécie. No entanto, o hedonismo também se transpõe para as relações organizacionais, na medida em que muitas vezes nos juntamos em busca de satisfação pessoal e momentânea (Giddens, 2017; Bauman & Leoncini, 2018). Esta constante comunicação veio trazer a realidade do descartável, em que consumir é única e exclusivamente pela “necessidade de descartar e substituir” (Bauman, 2008, p.50).

Bindl et al., (2022) referem que estudos de psicologia demonstram que as pessoas têm preferência ao prazer, e deste modo os seus propósitos acabam por ser hedónicos no sentido em que a meta é o bem-estar. Mas, também numa ótica de melhor desempenho, pois acreditam que sentimentos positivos podem ser facilitadores no atingir de objetivos.

Hoje, queremos prazer imediato, e se não o conseguirmos numa relação ou com uma função no trabalho mudamos sem qualquer esforço (Caeiro, 2023). Segundo Bauman (2012), o agora torna-se a palavra mais importante destes novos tempos imprevisíveis, rápidos e de constantes mudanças. Vivemos desapegados das coisas, dos trabalhos e das pessoas, pensando na maioria das vezes apenas em nós (Bauman, 1999a; 2004; 2008; Bauman & Leoncini, 2018). Como refere Bauman (2012), as últimas gerações crescem na ideia de que tudo é descartável e substituível, tanto objetos como as pessoas.

Este desapego, é por Simmel (2002), denominado por “atitude *blasé*”, isto é uma atitude de impessoalidade apática em que nos distanciamos dos outros para viver em liberdade e, simultaneamente, em solidão, em que se criam proteções emocionais contra a vulnerabilidade. Contudo, tenho de refutar, em parte esta ideia, uma vez que a atitude *blasé* pressupõe, por vezes, aversão ao outro, enquanto o que, na verdade, acontece é uma indiferença, uma passividade, e uma carência de sentidos extrema (Sennet, 1997; Bauman, 2008). Desta forma, estarmos numa sociedade com pessoas afetuosas, apegadas e com relacionamentos fortes torna-se difícil quando vivemos numa utopia consumista. Por isso, uma sociedade de consumo vai muito além do prazer em consumir e do ciclo de constante consumo para satisfazer carências. Uma sociedade de consumo significa também um “síndrome consumista”, que tem na sua génese, a velocidade, o excesso, o desperdício que nos afeta desde os processos cognitivos aos comportamentos e formas de ver a vida. Deste modo, uma sociedade que nos encoraja a consumir e a adaptar este estilo de vida nas várias esferas (Bauman, 2005).

Bauman (2004; 2014) acrescenta ainda que esta vida de desapego está a ser intensificada por sermos uma sociedade de números onde o que importa não é o que somos, mas sim o que temos. George Simmel em *Metropolis and Mental Life* (1973) refere que nesta nova era a vida é reduzida às quantidades. O dinheiro é a moeda de troca, mas os números passam a reger a nossa vida, desde a exatidão do relógio, ao número de bens que possuímos. Bauman (2004) refere que vivemos num mundo no qual a seriedade é contabilizada através dos números:

“a qualidade de um sucesso musical pelo número de discos vendidos, de um evento pelo número de espetadores de televisão, de uma figura pública pelo número de pessoas presentes no seu enterro, de intelectuais na opinião do público pelo número de citações e referências” (p.19).



A este mundo baseado em conexões mediadas pela internet é possível introduzir uma nova contabilização, neste caso o número de seguidores que possuímos nas nossas redes sociais (Saraiva, 2020). Assim, Giddens (1991, p.123) acredita que “o capitalismo, simplesmente, é uma via irracional para dirigir o mundo moderno, porque ele substitui a satisfação controlada das necessidades humanas pelos caprichos do mercado”.

Concentrando-nos agora nas relações, a pergunta que Castells (2002) lançou foi como é possível, num mundo totalmente conectado, que exista uma tendência oposta para o individualismo e o isolamento, por outras palavras, como pode coexistir a globalização com a fragmentação?

Bauman & Leoncini (2018) acreditam que a internet transmite a ideia de que conecta, mas também está a criar relações líquidas e superficiais, centradas em nós e nos nossos objetivos. Tendemos a estar presos aos nossos dispositivos, a mensagens instantâneas, às tendências que eles transmitem e deixamos de pensar nas pessoas enquanto seres humanos. Para além disso, Caeiro (2023) refere que as gerações mais novas estão a crescer com a necessidade de estarem em constante divisão. Bauman & Leoncini, (2018) alegam o indivíduo agora pertence a dois mundos e por isso, nos próximos anos teremos de habituar à ideia de dividir as horas entre estes universos díspares.

Atualmente, temos as relações sociais com o maior nível de distanciamento visto até então. O que significa que as relações são feitas à escala mundial, onde as pessoas não precisam de estar presentes e ligam-se com diversas partes do planeta em simultâneo (Bauman & Donskis, 2016). Mas estaremos a criar relações com o objetivo de estas serem sólidas e para a vida, seja a nível pessoal como laboral?

Simmel (2006), acredita que a interação dos indivíduos acontece devido a interesses ou objetivos comuns, entre os quais, impulsos religiosos, comunidades, defesa, ou instintos eróticos. Existem fatores que podem ser vistos isoladamente como o amor, o trabalho, a religião, ou mesmo a fome, mas quando estes fatores nos ligam a outros indivíduos chamamos de fatores de “sociação”. Por “sociação” entendemos esses interesses, das mais diversas categorias, que levam a formação de uma sociedade, dito de outra forma, “os seres humanos conversam a respeito de um tema do qual partilham ou sobre o qual querem se entender, na vida sociável, o discurso torna-se um fim em si mesmo”

(Simmel, 2006, p.75). Todavia, Simmel (2006), realça que por muito que tenham interesses em comum, os indivíduos relacionam-se cada vez mais pelas suas motivações pessoais. Desta forma, deixamo-nos de preocupar com os interesses da sociedade pensando apenas na nossa plenitude e daquilo que podemos retirar das nossas relações.

Refletindo ainda sobre o intuito das relações que construímos hoje, Bauman (1998) refere que vivenciamos numa insegurança global, devido a ataques, acidentes ou mesmo dilemas pessoais, que afeta as nossas relações e deixam-nos cada vez mais fracos socialmente. Como argumenta Bauman (1998, p.36), este sentimento existe, pois, “há pouca coisa, no mundo, que se possa considerar sólida e digna de confiança”. Além de insegurança, a sensação de desconfiança face aos outros é permanente (Feitosa, 2018).

No que concerne à incerteza, para Bauman (1998, p.32), não é uma sensação temporária, pelo contrário, é uma condição “permanente e irreduzível, incontrolável e por isso, assustadora”. Bauman (2012) refere ainda que este estado de incerteza está associado a um estado mental de plena indecisão que pode ser transposto para todas as dimensões da vida e desta forma, é repudiada pelos indivíduos.

Assim, Bauman (1998) acredita que as nossas relações não têm qualquer obrigação, pelo contrário são efémeras, pois o principal objetivo não é criar laços duradouros, mas sim conviver com as pessoas sem ultrapassar a barreira de “estranhos”. Conforme Bauman & Donskis (2006) as relações puras, que nesta investigação se entendem como líquidas, são relacionamentos sem tempo, em que não se sabe o destino e, por consequência, têm pouca probabilidade de se tornarem sólidas, uma vez que o pensamento não está no futuro conjunto, mas sim no bem-estar individual atual.

Sennet (1997) e Bauman (1999a; 1999b; 2014; 2018) defendem que nas cidades podemos ter encontros com pessoas que no final dos encontramos não deixam de estranhos. Bauman (2004) alega que vivemos em lugares com muitas pessoas, mas não conseguimos ir para além de relações líquidas e frágeis. Por isso, “é comum definir as cidades como lugares onde estranhos se encontram, permanecem próximos uns dos outros e interagem por longo tempo sem deixarem de ser estranhos” (Bauman, 2004, p.59). Bauman (1999b) acrescenta que a solução é criar aquilo que chama um desencontro, em que se rejeita a hipótese de ele vir a ter uma importância moral, pelo menos durante aquela fase de “estranhos”. Se ultrapassar essa barreira, nos primeiros tempos, passará a ser um “ex-

estranho” chamado de “um amigo em processo de aprovação” (p.81). Valade (2015) acredita mesmo que um dos aspetos mais fortes da modernidade são as cidades serem repletas de seres que se pautam pelo individualismo.

Em contrapartida, Giddens (1991), vê a modernidade com mais positividade e, acredita que não existe um mundo totalmente impessoal e constituído apenas por rostos anónimos. Ao invés disso, acredita que a modernidade veio com uma comunicação em rede veio-nos trazer a possibilidade de mantermos relações à distância, sem que seja necessária a presença física (Giddens 1991; Castells, 2002; Lipovetsky & Serroy, 2010).

Beck (2011), pelo contrário e em sintonia com Bauman (2011), acredita que o elemento primordial da modernidade é o indivíduo solteiro. Este pensamento deve-se às relações voláteis que construímos, mas também à falta de confiança e de segurança nos outros. Segundo Bauman & Leoncini, (2018), ao sermos anónimos tornamo-nos piores pessoas, com menos responsabilidades, e isso pode ser um perigo para a sociedade. Um exemplo concreto foi o estudo na prisão de Stanford, em que por meio de disfarces conseguimos ser pessoas totalmente diferentes (Zimbardo, 2004). A analogia do disfarce faz-se com o ecrã, porque atrás do ecrã conseguimos ser pessoas diferentes. Antigamente acreditava-se que a invisibilidade poderia ser a cura para muitos problemas, todavia hoje define-se como uma das principais “doenças” da vida social moderna. Esta realidade acontece, pois como referem Papadopoulos & Cleveland (2023, p.1), “eu digitalizo, então existo” e o contrário também se aplica. Quem não aparece no digital significa, comumente, que não está a fazer nada de relevante, mas também representa uma barreira para aumentar a rede, conhecer pessoas ou receber boas propostas de trabalho. Para além disso, estar presença em redes como o Whatsapp, o Messenger é garantir que solucionamos mais rápido o nosso objetivo, uma vez que são processos instantâneos (Bauman & Leoncini, 2018).

Contrariamente, Kraut et al. (1998) acreditam que a internet intensifica as relações “pré-existentes” e criam relações “em linha”. Mas, a grande característica destas novas relações é que elas são fracas e facilmente quebradas, visto que por norma não se ligam pelas pessoas, mas sim por interesses ou temas em comum. Como laços fracos ou frágeis, entende-se “laços superficiais e facilmente quebrados, contacto pouco frequente e foco estreito” (p.4). Pelo contrário, os laços fortes ou sólidos são aqueles que têm força, impacto em nós e geralmente relacionados com pessoas com quem temos ligações e sentimentos fortes. São também associados a pessoas que nos auxiliam nos vários

momentos, tanto bons como maus, e inclusive nos ajudam com *stress* e problemas associados. (Bauman, 2004; 2011). Inegável é afirmar que a internet expande horizontes e cria relações, todavia, estas relações que se criam são laços fracos segundo Kraut et al. (1998). Além disso, Bauman (2012) refere que hoje temos tendência a escolher relações efêmeras do que relação de longo prazo e que requerem compromisso.

No que toca às tecnologias de informação e ao convívio social, Castells (2002) afirma que as tecnologias de informação não abalam por completo a comunicação física, sendo um exemplo disso os grupos de WhatsApp que utilizamos para marcar encontros com presença física. Como refere Fauchart et al. (2022), as tecnologias acabam por ser paradoxais na medida em que fornecem autonomia ao agente, mas também permitem que exista maior colaboração. Um exemplo ilustrativo são as grandes empresas em que as ferramentas essenciais são os computadores não só para fazer a função individual, mas também para comunicar com os colegas. Contudo, como alude Kohn & Moraes (2007), nas relações mediadas pela internet as pessoas afastam-se na medida em que se perde, geralmente, a essência do contacto físico. Nesta rede de interação, embora exista maior contacto, o sujeito vive cada vez mais separado o que faz com que o propósito primário, conectar pessoas, esteja a ser alterado (Barlow, 1994; Turkle, 2011)

Turkle (2011) postula que nesta era da globalização, também defendida por Giddens (2006) e Castells (2002), nasce o conceito de “*alone together*”, dito de outro modo, estamos acompanhados por uma rede extensa que nos dá a ideia de que pertencemos a algo, embora estejamos sempre sozinhos. Esta ideia de nos ligarmos a quem está distante não é de agora, sempre encontramos formas de substituir a impossibilidade do convívio social, desde as cartas aos telefonemas fixos. Importa ressaltar que ao longo desta investigação, entendemos convívio social como contacto cara a cara, quer isto dizer, sem mediação de tecnologias (Sá, 2012). A tecnologia faz-nos acreditar que não estamos sozinhos, dependemos dos nossos seguidores, amigos virtuais, *likes*, comentários, partilhas, mesmo daqueles que não conhecemos (Turkle, 2011). Vivemos na ilusão de que estamos sempre com alguém, uma vez que estarmos com o telemóvel significa que a qualquer momento podemos estabelecer uma ligação: “Embora estejamos sozinhos, a possibilidade de contacto quase instantâneo dá uma sensação encorajadora de já estarmos juntos” (Turkle, 2011, p.188).

Ao longo da sua vasta investigação, Turkle (2011), também conclui que os jovens não conseguem estar sozinhos, não conseguem “refletir sobre as emoções em privado” (p.176), dado que a tendência é partilhar logo com algum amigo da rede. A realidade reside no facto de que nos conectamos com o objetivo de evitar a solidão. Tais conceções corroboram com Castells (2014) ao referir que os dispositivos digitais já são tão relevantes que podem ser equiparados à “segunda pele dos jovens”.

Segundo Tweng (2017), a tendência é passar mais horas nos dispositivos digitais do que a conviver com família ou amigos, esta consequência vem de fenómenos frequentes nos dias de hoje como a solidão ou mesmo depressão. Sobre este tema existem diversas perspetivas. Conforme Yao et Zong (2014) subsiste um círculo vicioso entre a solidão e o uso de internet, uma vez que a internet pode ser uma ajuda para quem se sente sozinho, e por isso, tenta compensar a sua solidão nos contactos *online*. Mas, também a internet pode ser a causa para o desenvolvimento da solidão e deste modo, acaba por existir uma correlação positiva entre o uso exagerado de internet e os sentimentos de depressão ou de solidão.

Segundo o estudo Zhang et al., (2018) também se comprovou que ocorre um círculo vicioso nestes dois fatores existindo três formas de ver a solidão e o uso da internet: A internet causa a solidão, a solidão proporciona um maior uso de internet, ou ambos se influenciam. Quando se defende que o uso excessivo, ou vício da internet, causa solidão, tendemos a defender que as relações construídas não têm carácter verdadeiro e têm tendência a serem destruídas com facilidade. Pelo contrário, quem já tem um sentimento de solidão tende a agarrar-se a este tipo de dispositivos, pois acaba por criar uma farsa de que tem as pessoas por perto ou sentimento de pertença, mesmo que isso não corresponda à realidade. Assim, o estudo comprovou que é mais forte a correlação de que a internet é utilizada quando já existe um descontrolo emocional e muitas vezes tem se a tendência de evitar relações interpessoais e se isolarem cada vez mais. Além disso, a internet permite que estejamos defendidos por não termos de lidar com determinadas situações e por isso, utilizadas como um escape do real (Zhang et al., 2018).

A comunicação *online* pode ser um dos fatores que aumenta a solidão, contudo a falta de convívio social cara a cara, pelo facto de se comunicar por mediação da internet, não tem causa direta na solidão (Costa et al., 2019). Quanto mais sociáveis as pessoas são mais

tendência têm a utilizar a internet e usam-no como ferramenta para fomentar as relações. Estamos perante novas formas de socialização, em que o modo de interagir já não é unicamente com a presença física (Castells, 2014)

Conforme Rainie & Wellman (2012) muitas das investigações começaram por acreditar que a sociedade se está a desmoronar devido ao uso da internet e que, conseqüentemente, leva as pessoas a perderem as suas relações. A maioria das ideologias assumem uma visão negativa em relação ao impacto das tecnologias nas interações humanas. Um dos exemplos citados é quando o uso de telemóvel na rua. No entanto, é saliente referir a possibilidade dessas mesmas pessoas estarem a estabelecer relações com amigos ou até a agendar encontros.

Relevante também indicar a perspectiva de Zhang et al. (2018) os quais referem que a solidão acontece quando há um sentimento de que as relações interpessoais existentes não têm nem qualidade nem estão na quantidade desejada ou esperada. No mesmo sentido, Rainie & Wellman (2012) defendem que quanto mais se cultiva as redes *online* mais sociáveis esses indivíduos serão na vida e mais amigos terão.

No entanto, existem autores mais pessimistas que acreditam que se não desenvolvermos a capacidade de estar sozinhos, não conseguiremos estabelecer conexões verdadeiramente significativas com os demais (Candiotta, 2022). Além disso, a comunicação cara a cara dá nos sinais que vão para além do que se diz quando estamos a conversar, algo que as conversões *online* não nos permitem e podem causar falta de entendimento (Costa et al., 2019). Conseqüentemente, mesmo estando constantemente interligados, acabaremos por experimentar uma solidão ainda mais profunda (Candiotta, 2022). Em verdade, as tecnologias conseguem suprir algumas das nossas maiores vulnerabilidades e ajudar a lidar com medos contemporâneos: o medo da solidão e o medo de sermos esquecidos (Turkle, 2011). Todavia, por vezes vivemos uma “solidão prolongada” que se traduz na abundância de relações digitais, mas que embora estejamos conectados aos outros nos sentimos sós (Candiotta, 2022).

Conforme Han (2015) o tédio hoje é visto nas nossas relações como algo pouco aceitável levando-nos por pequenas a mudar a atenção. É neste contexto que a tecnologia serve como escape. Ao invés disso, a tecnologia oferece-nos algo mais simples, um mundo otimista e fantasioso de jogos *online*, seguidores, *likes*, amizades virtuais e até romances

virtuais (Turkle, 2011). Este desafio das relações humanas é atenuado pela internet. Turkle desenvolve o fenómeno “*the goldilocks effect*”, que representa o facto de no mundo *online* conseguirmos controlar as nossas relações com os outros e, sobretudo, conseguirmos focar a nossa atenção imediata onde desejarmos. Quer isto dizer, que não procuramos contacto com os outros em quantidades que possamos controlar, de modo a não nos fartarmos e por isso, “não demasiado longe, não demasiado perto, mas à distância certa” (Turkle, 2011, p.15). São os puros sentimentos de liberdade que nos permitem pensar e repensar na forma de agir, o que não é possível nas relações cara a cara (Tweng, 2017). A rede traz a facilidade de cortar relações. Se nos laços fortes necessitamos de justificar o nosso afastamento, no *online* basta uma desconexão, ou mesmo deixar de responder (Castells, 2014).

Por se questionarem sobre a atenção fragmentada, ou o facto de estarmos menos presentes naqueles que estão ao nosso lado, Rainie & Wellman (2012) realçam a importância do contacto *online* nunca poder ser uma substituição da presença física. Esta é uma característica bastante valorizada hoje, pois acaba por resolver muitos problemas que cara a cara seriam difíceis de enfrentar. No entanto, Turkle (2011) refere que esta valorização vem da falta de empatia e de autorreflexão que temos, dado que nos deixamos de importar com os outros, tornamo-nos incapazes de ter uma conversa profunda, acabando mesmo por desligar várias vezes a meio da conversa, isto é, criamos cada vez menos ligações fortes.

Essencialmente mudou a forma e o ritmo a que comunicamos. A própria concepção de amigo mudou com o aparecimento das redes sociais (Rainie & Wellman, 2012). A tecnologia trouxe uma comunicação constante, rápida, instantânea e isso altera os comportamentos (Castells, 2014). Como Turkle (2011, p.160) refere: “Depois, habituamo-nos aos seus prazeres especiais - podemos ter ligação quando e onde quisermos ou precisarmos, e podemos facilmente fazê-la desaparecer.”. Esta instantaneidade fez com que Turkle (2011) concluísse que nos temos tornado mais impacientes uns com os outros. Queremos que os outros vão “diretos ao assunto”, caso contrário perdem a nossa atenção. Queremos, também, que as nossas conversas assumam a mesma rapidez e concisão como aquelas a que estamos habituados no mundo digital. É este controlo nas relações *online* que faz com que “as pessoas se juntem, mas que não

falem umas com as outras” (Turkle, 2011, p.155), e continuem focadas nos seus telemóveis, em que aí sim podem definir o foco, o ritmo e aquilo que querem expor.

Por esta razão, as novas tecnologias permitem-nos apresentar, no *online*, a versão que queremos ser: “No ecrã, temos a oportunidade de nos transformarmos na pessoa que queremos ser e de imaginar os outros como queremos que eles sejam, construindo-os para os nossos propósitos.” (Turkle, 2011, p.188), isto é, apresentar uma versão idealizada de nós próprios, o que nos dá um certo conforto. Sustenta ainda a ideia de que estamos imersos num jogo de construção de identidade, no qual tendencialmente exibimos os nossos traços mais favoráveis em termos de personalidade e aparência, porém paradoxalmente, acabamos por nunca demonstrar o nosso lado menos bom, pelo menos no âmbito da internet (Turkle, 2011).

Por vezes utilizamos uma máscara que representa o eu que desejávamos ser (Goffman, 2002). Esta conceção reforça a ideia de Zhang & Xiao (2021) ao acreditarem que a identidade é líquida, frágil, uma vez que as pessoas mudam consoante os locais e as pessoas para quem se estão a mostrar. A identidade acaba por ser “multidimensional com múltiplas aparências” (Zhang & Xiao, 2021, p.9). No entanto, quem vê por fora interpreta como algo totalmente sólido. A identidade é, portanto, um fenómeno intrinsecamente social cuja natureza efémera é acentuada pelo contexto contemporâneo de mudança constante e pouca permanência (Bauman & Leoncini, 2018). Enquanto, numa conversa cara a cara, não podemos controlar o que os outros veem e concluem acerca de nós, no mundo digital temos esse controlo. Podemos editar e eliminar as partes da nossa personalidade ou algum aspeto físico e por isso, não só elaboramos multitarefas, como podemos ter multividas (Turkle, 2011). Como refere Sá (2012, p.6), “o indivíduo retira as suas mazelas e recalques da vida quotidiana e os resolve no “novo eu” (ou na fragmentação do “eu”). No “eu” virtual.”.

Esta ideologia de que necessitamos de criar pessoas perfeitas é derivada da “cultura mundo” (Lipovetsky & Serroy, 2010), também referida como cultura sem gosto (Santos, 2012). Esta vivência em teia, a globalização, tem as suas vantagens, mas tem igualmente desvantagens e uma delas é a padronização. Esta não se estende apenas aos hábitos, cultura, mas também, formas de vestir, músicas e outras tendências. Experienciamos uma igualdade desmedida em que tudo parece andar igual, mas nesta ocasião quem ganha são as marcas, pois usamos (hiper) marcas por aquilo que representam e não por gosto pessoal



ou qualidade (Lipovetsky & Serroy, 2010). Existe agora uma homogeneização cultural vinda do domínio capitalista, também denominados por elite dominadora, que padronizam tudo aquilo que será tendência (Castells, 2002). Por isso, ocasionalmente o indivíduo deixa de pensar por si e submete-se à influência da multidão, em busca de pertença, uma vez que estamos perante um dilúvio de informação todos os dias que deixa o indivíduo “desorientado” (Bauman & Donskis, 2006; Lipovetsky & Serroy, 2010). Segundo Lipovetsky (2023) a preocupação com o outro não acabou, caso contrário não existiriam casamentos — a maior prova de compromisso— no entanto, primeiro pensa-se no bem-estar pessoal e depois, sim, no outro.

Castells (2002) defende ainda que estamos numa sociedade diferente onde a imagem e a preocupação com a vida saudável são fortes preocupações dos indivíduos, que podem ser consequência do individualismo. Como referem Bauman & Leoncini (2018), o ser humano busca cada vez mais padrões de beleza e formas de se tornar perfeito, e isso é uma das provas de que a individualidade se está a querer vincar na modernidade líquida:

"Explico: quem se orgulha de uma reconstrução plástica que tende a um ideal estético de humanidade (quase a um ideal estético de comunidade) talvez se orgulhe da própria individualidade. Mas estou a falar daquela individualidade que permitiu à jovem canibalizar seu indivíduo de jure (de direito), aquele dos direitos e dos deveres, à custa do indivíduo de facto, aquele que pensa somente na própria capacidade de autoafirmação. O orgulho feminino por ter sofrido intervenções de cirurgia plástica pode também ser atribuído à ostentação de riqueza?" (p.32).

Existe agora estilo de vida habitual que é a ida a spas, massagens, fazer desporto, dietas e preocupação com a imagem, que dão a ideia de liberdade e riqueza, mas que não têm uma cultura própria são apenas relações com mercados económicos com foco numa cultura globalizada (Castells, 2002). E por isso, à semelhança deste raciocínio, Santos (2012) acredita que somos uma “cultura sem gosto” que cria modas e tendências em torno do dinheiro e das aparências. Em que aquilo que é considerado moda e elegância hoje tornam-se alvos de escárnio (Bauman, 2012a).

Segundo Lipovetsky (2023), o capitalismo de consumo trouxe alienação, necessidades imaginárias, mas essencialmente trouxe o consumo de produtos *standard* e paradoxalmente, a autenticidade. Em suma, como defende Lipovetsky & Serroy (2010, p.186) somos uma “sociedade consumista-hedonista-neo-individualista da hipermodernidade”. Esta reflexão de Lipovetsky faz todo o sentido, excetuando a hipermodernidade, que leva a acreditar que a modernidade foi ultrapassada. E por isso,

pensando no fio condutor desta investigação, talvez Bauman (2014) dissesse que estamos na modernidade líquida, caracterizada pelo consumo exacerbado, incerteza, globalização, desapego, instantaneidade, autenticidade e fluidez.

### 1.3. Modernidade e o mercado de trabalho

Os mercados de trabalho têm enfrentado diversas transformações, desde a década de 1990, sendo que um dos principais impulsionadores foi “a tecnologia da computação, as tecnologias de rede, [e] a Internet e as suas aplicações” (Castells, 2002, p.306). Atravessamos mudanças sociais que obrigam as organizações a mudarem as suas estratégias e a olharem essencialmente para dentro (Figueiredo et al., 2021). As organizações são agora centros internos de adaptabilidade e puros centros externos de flexibilidade (Castells, 2002). Como alegam Papadopoulos & Cleveland (2023), a digitalização que leva ao mundo conectado está cada vez mais incorporada na vida, nos comportamentos e nas práticas individuais e organizacionais. Desta forma, é verosímil afirmar que com a modernidade, e conseqüentemente a globalização, vieram novas metodologias de trabalho, novas formas de executar tarefas, mas também novas maneiras de ver o mercado de trabalho (Lipovetsky, 2023).

Segundo Castells (2002), a tecnologia veio ajudar na automatização e eficiência das tarefas, na integração de todos os processos e os seus envolventes, mas também a aumentar a inovação e a correção rápida de erros. Essas mudanças tecnológicas também influenciam os próprios padrões de trabalho, dado que passamos a trabalhar numa lógica em rede. Todavia, Fauchart et al. (2022) defende que a literatura recente sugere exatamente que vejamos as tecnologias digitais como facilitadores do trabalho, mas dependentes dos agentes que as usam.

Bauman (2011) acredita que o mercado organizacional vive uma “descorporificação” do trabalho— “Na modernidade “líquida” mandam os mais escapadiços, os que são livres para se moverem de modo impercetível.” (Bauman, 2011, p.114). Atualmente, esta realidade acentuou-se por um episódio longo que fez parar o mundo: a pandemia SARS-CoV-2. A Covid-19 enfatizou e acelerou ainda mais aquilo que a modernidade iria trazer, entre elas, o teletrabalho (Figueiredo et al., 2021) — “Etimologicamente falando, a palavra é composta por um prefixo, tele, que deriva do grego “*téle*”, e que significa “longe”, ou seja, trata-se de um “trabalho à distância” (Figueiredo et al., 2021, p.1429).

Nesta nova metodologia de trabalho, trabalha cada um a partir de sua casa, mais isolados, com menos supervisão, se calhar mais produtivos, mas cada vez com menos ligações (Figueiredo et al., 2021). Até o próprio mercado de trabalho está frágil (Bauman & Donskis, 2016). É bom saber sete línguas, mas é cada vez melhor ser uma pessoa criativa, inovadora, sem medo da mudança, empática e pronta para enfrentar novos desafios.

Atualmente podemos trabalhar do outro lado do mundo, o que nos causa a sensação de liberdade (Beck, 2011; Bauman, 2018). Como refere Lipovetsky (2023), os profissionais deixam agora lugares estáveis, por profissões mais criativas, ou pelo menos com mais sentido, porque hoje a autenticidade, isto é, a realização e satisfação pessoal, é um fator com peso. A autenticidade está presente nas ações mais simples da vida, o mercado de trabalho não é exceção (Canavan & McCamley, 2021). A mudança, ao contrário do que se pensava antigamente, já não é vista como uma instabilidade psicológica, mas sim como um ato de coragem, uma luta contra a estagnação e um foco na realização pessoal e na aprendizagem contínua. Todavia, segundo Bauman & Donskis (2016) é preciso ter consciência de que o medo não desapareceu. Teremos sempre medo, e tudo se deve à ignorância sobre o futuro não só, na impotência de mudar o que aí vem, como também o medo da humilhação. Como Bauman & Donskis (2016) referem:

“Houve uma época em que a nossa cultura racionalista costumava consolar as pessoas sugerindo que a incerteza era apenas uma pausa temporária antes da chegada de uma nova teoria plausível ou explicação abrangente. Agora temos de aprender a viver com um permanente sentimento de incerteza” (p.123).

Por isso, Bauman & Donskis (2016) acreditam que os indivíduos puros da modernidade líquida tendem a convencerem se a si e aos outros de que a estagnação não é o melhor para a sua vida profissional, e que por isso projetos e compromissos a curto prazo são objetivos, pois a vida está em constante mudança. As próprias *start-ups*, iniciadas por muitos jovens, ou por aqueles que largaram o trabalho para ir atrás daquilo que acreditam, são prova de que a inovação, a diferença e os riscos valem mais do que dinheiro atrás de uma secretária (Lipovetsky (2023). Todavia, esta mobilidade e o facto de não existir presença tem vindo a acentuar o desapego e a dificuldade em construir relações sólidas (Beck, 2011; Bauman, 2018). Se as nossas relações pessoais sofrem clivagens e fragmentações também no mercado de trabalho se começa a sentir estas mudanças e deste modo, vivemos não só desapegados, como inseguros por sabermos que já não existem empregos para a vida (Beck, 2011).

Lipovetsky (2023) lançou o conceito de “envolvimento *post-it*” que remete para esta ideia de estabelecermos relações líquidas, voláteis, distanciadas, e com pouco compromisso, que a qualquer momento se “descola”. As próprias organizações, por serem um conjunto de pessoas, têm desenvolvido este envolvimento *post-it* seja por monotonia, por falta de imaginação para combater estes fenômenos, ou mesmo pela permanente necessidade de mudar e inovar. Bauman & Donskis (2016) salientam que os próprios contratos em si estão a sofrer clivagens, uma vez que já não são indeterminados, e deste modo, possuem um término pré-determinado. Esta abordagem reflete o *modus operandi* predominante nas empresas, especialmente em relação às gerações mais jovens. A Geração Z é aquela que está a chegar agora ao contexto organizacional e já representa 15% da força de trabalho (Caeiro, 2023). Esta abordagem consiste na adoção de estágios ou programas de *trainees* com prazos definidos, visando facilitar a contínua integração de novos talentos. No entanto, esta também traz consigo a incerteza sobre se essas oportunidades são apenas transitórias ou se podem estender para um futuro mais duradouro (Bauman & Donskis, 2016).

Para Lipovetsky (2023), a relação e o compromisso estabelecido com as organizações são caracterizados por uma abordagem reflexiva, na qual o indivíduo busca alcançar um equilíbrio entre as suas contribuições e a sua individualidade, sem jamais se submeter a uma lógica de sacrifício. A ideia de trabalho e do amor pelo trabalho não mudou, o que mudou foi a ideia de que nos temos de sacrificar pelo trabalho. A ideologia “a vida não é só trabalho” (Lipovetsky, 2023, p.225) veio para ficar, pois hoje valoriza-se o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional em prol do bem-estar psicológico. Lipovetsky (2023) acrescenta ainda que apenas um em cada oito trabalhadores demonstra envolvimento psicológico no trabalho, o que significa que são poucos os que vestem a camisola e que estão totalmente comprometidos com as organizações onde trabalham.

Um fator bastante impactante neste aspeto do compromisso e da relação entre o profissional e a organização é a autenticidade. Termo sugerido pela primeira vez por Rousseau, que hoje Lipovetsky (2023) define como a propagação da ética individualista do *Be yourself*, em que se recusa todo o “mimetismo” e lei exterior e onde o que reina é a máxima: “sê tu próprio”. *Be yourself* é uma prerrogativa amplamente defendida pela maioria, ao contrário das épocas passadas em que era predominantemente associada a artísticas e intelectuais (Lipovetsky, 2023). A autenticidade gera um movimento de

individualismo, mas também de autorrealização. Ser autêntico, é de certa forma conduzir a vida com desejos e forças próprias, com claras marcas de individualismo em que reina a “retórica do florescimento pessoal” (Lipovetsky, 2023). Mas, também significa viver em harmonia com a própria essência, revelando-se verdadeiramente, sem disfarces ou artifícios, e trilhando o próprio caminho (Canavan & McCamley, 2021). Conforme Lipovetsky (2023), devemos sinceridade aos nossos “eus”, considerando que na sociedade contemporânea existe, cada vez mais, um forte valor atribuído ao respeito por todas as pessoas, independentemente de pertencerem a minorias, possuírem orientações sexuais diferentes, serem gordas ou magras. A ideia de autenticidade é de forma resumida quão somos verdadeiros conosco mesmos. Mas, também pode ser entendida num ângulo mais existencial que se baseia na liberdade dos indivíduos se sentirem livres para explorarem os seus verdadeiros eus (Canavan & McCamley, 2021).

Hofstede (2010) considera que uma sociedade individualista é caracterizada por ter pessoas prezam o tempo pessoal, isto é que consigam trabalhar sem que isso lhes retire tempo da vida pessoal. Simultaneamente ser livre, criativa, autónoma, mas também um lugar em que as pessoas podem trabalhar em prol da sua autorrealização.

“O individualismo refere-se a sociedades em que os laços entre os indivíduos são frouxos: espera-se que todos cuidem de si próprios e da sua família imediata. O coletivismo, como o seu oposto, refere-se a sociedades em que as pessoas, desde o nascimento, são integradas em grupos fortes e coesos, que ao longo da vida das pessoas continuam a protegê-las em troca de uma lealdade inquestionável.” (p.92).

Hofstede (2010) realça ainda que o individualismo e o coletivismo podem ser vistos de duas formas. Por um lado, como dois polos opostos da mesma dimensão quando falamos de uma característica da sociedade. Por outro lado, como duas dimensões diferentes quando se trata da análise de indivíduos dentro da sociedade. Contudo, e apesar do individualismo ser um traço característico do século XXI a maioria das nossas organizações caracterizam-se por ser coletivistas, no sentido em que contratam para que o indivíduo pertença ou acrescente valor num grupo. Criam a ideia de um “nós” em que o objetivo é trazerem benefícios individuais para um ambiente conjunto (Hofstede, 2010).

Segundo Bauman (2012b), o mercado de trabalho tem vindo a sofrer os efeitos da autenticidade e, por consequência, da autorrealização. Estes fenómenos geram cada vez

mais falta de compromisso, mas também uma transitoriedade nos locais de trabalhos apenas pela procura de um prazer maior e, respetiva, satisfação pessoal.

De acordo com Han (2015) estamos perante um fenómeno que se denomina por sociedade do cansaço, no qual se caracteriza pela ausência de disposição para a realização de atividades, bem como a escassa inclinação para as interações no campo social. Neste sentido, priorizamos as tarefas relacionadas com a busca da autorrealização. Se antes as sociedades eram caracterizadas pela dicotomia senhores e escravos. Na atualidade os “senhores” são escravos das suas próprias vidas, pois vivem numa incessante correria em torno de sucessos e objetivos que os impede de desfrutar dos prazeres da vida.

Lipovetsky (2023), sobre esta matéria, refere que o mercado de trabalho está a ser atacado pela cultura de consumo, com a particularidade de que tudo é descartável. Além disso, acredita ainda que esta ideologia de autorrealização “não passa de um *slogan* de marketing esvaziado de sentido” (Lipovetsky, 2023, p.243). Isto ocorre porque a ideologia do *Be yourself* traz consigo um paradoxo ligado à cultura de consumo e à perda de identidade (Lipovetsky, 2023). Por um lado, queremos ser autênticos e distintos, mas, por outro lado, estamos cada vez mais propensos a padronizar, adotando as mesmas roupas, ouvindo músicas semelhantes, ou seja, a consumir os mesmos produtos *standart* (Bauman, 2011; Bauman & Donskis, 2016; Lipovetsky, 2023). Hoje, os nascidos em tempos líquidos vivem num estado de incompletude, dado que vivem uma individualidade partilhada universalmente (Bauman & Leoncini, 2018).

Conforme Bauman (2012b), a autorrealização é quase como uma meta obrigatória no mercado de trabalho, mas que pode trazer dissabores, ansiedade e depressões. Também Lipovetsky (2023) alerta que este fenómeno de autorrealização não deve ser interpretado unicamente como uma busca incessante pela felicidade, levando-nos a uma constante insatisfação. Além disso, o autor ressalta que essa busca pela autenticidade não deve resultar numa “individualização radical” que faça negligenciar o bem-estar e a consideração pelo outro.

É paradoxal a situação que se vive, pois pode perguntar-se: como é possível ser autêntico, se somos determinados por uma sociedade consumista que impõe limites, inclusive nas próprias organizações? De acordo com Lipovetsky (2005) as nossas relações são caracterizadas pela apatia e pelo vazio de sentimentos, o que tem resultado num contexto

de trabalho marcado pela indiferença extrema. Neste cenário, as pessoas tendem a não se revelar completamente, a não se comprometerem e conseqüentemente priorizam os seus próprios interesses sem questionar o futuro da organização.

Segundo Peart (2019), mostrarmo-nos tal como somos, isto é, autênticos, poderá ser uma vantagem para que o colaborador se sinta motivado e comprometido. A autenticidade deve ser cultivada pelos líderes nas organizações, especialmente em tempos voláteis e líquidos como vivemos. Neste contexto, é desafiante encontrar tempo para conversas significativas, para ouvir atentamente ou estabelecer relacionamentos sólidos com colegas e com a própria organização em que se trabalha. Desta forma, a autenticidade, mesmo com a força do capitalismo, não deixa de ser a forma como damos sentido às coisas, como pensamos em nós, enquanto atores da nossa vida, e por isso, com poderes para mudar e reorganizar a nossa vida de modo a sermos realizados (Lipovetsky, 2023). Mas também, a força essencial para que possamos ser nós e possamos construir ligações emocionais com aquilo que nos rodeia (Peart, 2019).

Estas mudanças no campo organizacional acontecem porque estamos, inegavelmente, perante uma sociedade líquida, em que tudo é efêmero e móvel (Bauman, 2011; Bauman & Leoncini, 2018; Lipovetsky, 2023). Também nesta lógica Bauman (1998, p.35) acredita que “nenhum emprego é garantido, nenhuma posição é inteiramente segura”, visto que as características da modernidade de insegurança, mudança constante e instantaneidade também se espalham na estrutura ocupacional.

No que toca à instantaneidade, Castells (2002) alega que se o trabalho é mais eficaz, e cada vez mais rápido, também os produtos e os serviços têm de acompanhar esta mudança. Deste modo, os consumidores tornam-se mais exigentes e quase que exigem disponibilidade imediata desta rede para a satisfação da sua necessidade. Além disso, esta instantaneidade tanto se vive fora como dentro das organizações, e por isso, até a noção de tempo e de carga horária diferem.

Segundo Figueiredo et al. (2021), para muitas empresas não importa reter tempo aos colaboradores, pelo contrário, importa atribuir horários mais flexíveis desde que o tempo que seja aproveitado de forma eficiente e autónoma. Desta forma, o teletrabalho apresenta vantagens significativas, como a flexibilidade, a autonomia e a liberdade. Porém, é importante ressaltar que também existem aspetos negativos a serem considerados, tais

como o isolamento, a diminuição do compromisso, a perda de contacto com os colegas de trabalho e a sensação de insegurança face ao futuro.

Assim, tanto as características da modernidade como as tecnologias de informação estão a redefinir os processos de trabalho, e por consequência, a reorganizar as estruturas ocupacionais (Castells, 2002). As organizações têm agora não só o desafio de se reestruturarem por dentro, como de envolverem os seus colaboradores de modo que estes não se descomprometam e não percam motivação e *engagement*. Tendo em conta a transitoriedade e fragilidade do mercado de trabalho (Bauman & Donskis, 2016), cabe-nos ao longo da investigação compreender de que forma é possível estabelecer relações sólidas entre os colaboradores e as organizações, uma vez que vivemos cada vez mais desapegados e prontos para nos desvincular ou descomprometer. Como Bauman e Donskis (2006) referem para construir uma relação são precisos dois lados, mas para fragmentar basta apenas um.



## **Capítulo 2**

### Liderança, Inteligência Emocional e Organizações Positivas

## 2.1. Liderança: Evolução do conceito e da percepção da sociedade

Atualmente, vivemos numa preocupação ascendente sobre o mundo organizacional, em que reina a ideia de uma visão partilhada de futuro (Goleman et al., 2002; Yuey et al., 2019). Todas as novas concepções que vão sendo propostas, geralmente, levam a temas fundamentais como, por um lado, os colaboradores, pessoas que fazem mover a organização e, por outro lado, os líderes (Chiavenato, 2014).

A liderança numa organização representa uma das peças basilares para o desenvolvimento, funcionamento e gestão dos ambientes organizacionais (Venâncio, 2017). Em tempos de mudança, ambientes frágeis, instáveis e de constantes mudanças digitais, os líderes tornam-se essenciais, na medida em que ajudam a organização a adotar uma perspectiva voltada para o futuro (Kane et al., 2019). Como refere Ferreira (2014) imaginar uma organização sem líder é pensar numa orquestra sem maestro.

Segundo Yukl (2013) a sociedade vê a liderança como pessoas poderosas que movem empresas, que gerem grandes organizações ou que estão à frente de enormes impérios. O conceito de liderança carrega diversos termos que nada têm a ver com o seu significado, mas sim, por aquilo que a história foi demonstrando, entre os quais, poder, autoridade, supervisão e gestão:

“Grande parte da nossa descrição da história é a história de líderes militares, políticos, religiosos e sociais a quem se atribui culpa por acontecimentos históricos importantes, apesar de não compreendermos muito bem como é que os acontecimentos foram causados ou qual a influência que o líder teve realmente.”  
(p.1).

Além disso, Venâncio (2017) realça que frequentemente ocorre uma confusão entre os conceitos de liderança e chefia, embora sejam dois fenómenos completamente distintos. Liderar pressupõe que os liderados seguem, aderem, são influenciados e envolvidos, enquanto a chefia está relacionada com obediência e submissão. Ainda que a liderança seja um conceito cada vez mais explorado, com inúmeros estudos e teorias, a sua compreensão e definição representam um desafio significativo (Hornyak, et al., 2022; Venâncio, 2017). Seguindo esta linha de raciocínio, é verosímil afirmar que, a liderança, por não ser uma ciência exata carece de uma definição única (Goleman, 2000). Neste sentido, observemos diversos estudos que têm vindo a propor definições que tentam, de certa forma, delimitar o conceito de liderança.

Conforme Ferreira (2014) a liderança tem um amplo significado, e vem do verbo inglês *to lead* que denota guiar, encaminhar, conduzir e influenciar. Como refere Ilharco (2017) desde os tempos imemoriais que se tem vindo a perceber que o ser humano funciona melhor quando sente que existe alguém a liderar. Esta sensação de segurança deve-se ao facto da nossa mente ter sido, primeiramente, programada para uma dinâmica de psicologia de grupo e posteriormente, individual (Machado, 2018).

Ricardes & Engle (1986) acreditam que a liderança se configura na habilidade de articular visões, internalizar valores e estabelecer um ambiente propício para a efetiva realização das metas definidas. Não obstante, definir metas, estratégias e visões implica também decisões. Conforme Ilharco (2017), um dos grandes problemas apontados nas lideranças consiste na ausência de decisões. Apesar de nem sempre serem as escolhas mais acertadas, o verdadeiro problema surge quando os líderes se abstêm de tomar decisões.

Paralelamente, o líder pode ser visto como uma pessoa que ajuda o seu grupo a perceber que objetivos tem e qual o caminho a seguir, tendo sempre consciência do contexto e do tipo de pessoas que o rodeia (Ferreira, 2014). Isto porque, segundo Goleman (2000), o ambiente profissional tem uma influência de praticamente um terço no rendimento financeiro. Além disso, o líder deve procurar fazer dos seus liderados agentes de mudança para que no futuro sejam estes os portadores da visão organizacional (Yukl, 2013).

De acordo com Dasborough et al. (2022) a liderança já não serve apenas para orientar a equipa para metas, mas sim, envolver, criar entusiasmo, gerar confiança e influenciar tendo em conta os objetivos. Hoje a liderança orienta e tenta gerar bons resultados junto das pessoas (Brandão, 2018). No mesmo sentido, para Drath & Palus (1994) a liderança representa o processo de atribuir significado às ações feitas individualmente ou em equipa, que tendem a promover a compreensão e o *engagement*.

No entender de Jacobs & Jaques (1990) a liderança deve ser entendida como um caminho coletivo, que tem intrínseco um objetivo que é conseguido através do somatório do empenho a nível individual. Goleman (2000) acrescenta ainda que o líder tem a responsabilidade de estabelecer como um dos seus objetivos a demonstração de que o desempenho de cada indivíduo é parte integrante do conjunto. Segundo Yuey et al., (2019), é crucial que cada pessoa tenha o seu valor reconhecido, mas também que o líder

esclareça os objetivos como algo pertencente a todos os membros da equipa ou organização. Assim, quer isto dizer que a liderança representa um processo inerentemente voltado para um propósito coletivo, com uma direção estabelecida para guiar os esforços para um objetivo específico. Desta forma, a liderança pode ser vista como um fenómeno com três eixos: influencia, processo grupal e a definição de metas (Silva & Petri, 2019).

Como refere Lourenço (2000), a primeira noção que devemos ter quando refletimos sobre liderança é que este é um fenómeno grupal, dado que só existe quando há mais do que uma pessoa. A liderança não pode ser vista apenas como uma mera função na organização, mas sim como um processo que, por si só, é complexo e um caminho que não pode ser feito de forma solitária (Maxwell, 2008; Saraiva; 2021). Por isso, para alcançar tais objetivos, são essenciais dois gumes: o líder e o liderado. No que concerne aos liderados, são aqueles que reconhecem e identificam o líder como alguém capaz de orientar o caminho e fornecer auxílio durante a jornada (Ferreira, 2014). Quanto ao líder, Venâncio (2017) salienta uma questão crucial: será líder apenas aquele que ocupa um cargo formal ou também aquele que exhibe comportamentos semelhantes e, por vezes, assume o papel de liderança mesmo sem o saber?

Segundo Yukl (2013), líder é quem desempenha a função de liderar um grupo, organização ou instituição. Para Drigas, Papoutsi & Skianis (2023) o líder é aquele que é incumbido de identificar o significado que o grupo procura, promovendo soluções e ajudando a resolver os problemas de uma situação específica, de preferência com as melhores respostas emocionais. No entanto, há pessoas que exercem essa função mesmo sem terem sido formalmente designadas para tal. Como refere Lourenço (2000), uma liderança exercida por alguém que não ocupa uma função definida denomina-se por liderança emergente. Todavia, ao longo desta investigação iremos abordar o conceito de líder, sem desvalorizar aqueles que naturalmente desempenham o papel de líder, mas centrando-nos apenas naqueles a quem lhes foi designada a função de líder dentro da organização.

Ainda sobre a função do líder Kim e Mauborgne (2005)<sup>1</sup> corroboram que os comportamentos de um líder devem ter em atenção três E's. (1) O primeiro "E" significa

---

<sup>1</sup> Kim & Mauborgne, 2005in, Rego, et al., 2016, p. 64

“envolver”, neste caso todos os membros da equipa a participarem de forma ativa nas decisões da organização de forma a contribuírem e a sentirem que pertencem à organização; (2) Em segundo lugar, “explicar” cada passo que a organização dá, mas também as razões pelas quais se vai seguir determinada estratégia; (3) Por fim, gerir “expectativas”, este nem sempre é um desafio fácil e desta forma, cabe aos líderes clarificarem os papéis dos colaboradores de modo que exista um equilíbrio entre a esperança das pessoas e a realidade. Para isso, é importante comunicar de forma clara e transparente cada passo bem como, compreender as necessidades de todos os envolvidos.

Segundo Lee & Kim (2021) os colaboradores que estejam inseridos numa cultura organizacional com poucas ou nenhuma assimetrias não só estão mais comprometidos, como tendem a ser proativos e a ajudar na tomada de decisões. Deste modo, um dos focos da liderança deve ser garantir que os liderados acompanham as linhas orientadoras do líder e que estão comprometidos com a organização (Beach, 2020; Yukl, 2013). Os estudos de Yukl (2013), e mais recentemente de Lee & Kim (2021), concluíram que o tipo de relação que o líder estabelece com o liderado afeta o tipo de comportamento que os colaboradores vão ter perante a organização, mas também perante as suas chefias. Além disso, defendem que a liderança orientada para o relacionamento está positivamente relacionada com o compromisso, satisfação no trabalho, motivação, mas também com a construção de relações benéficas entre o colaborador e a organização.

Quirkle (2009), reforça esta ideia ao acreditar que o fundamental é um líder saber construir relações, criar estabilidade na equipa e transmitir confiança. Sarpong et al. (2021) defendem que os colaboradores por norma deixam de acreditar no líder e não diretamente, as suas empresas. Atualmente, sabe-se que a comunicação transparente é uma forte aliada quando se pretende gerar confiança organizacional, compromisso, mas também boa reputação (Yuey et al., 2019). Sabe-se ainda segundo Lee & Kim (2021) que a comunicação por parte dos líderes pode gerar resultados positivos junto dos colaboradores e que a perceção desenvolvida pelos colaboradores sobre o apoio que recebem das chefias tem, por norma, influência no compromisso com as suas organizações, mas também no nível de envolvimento que colocam nas suas funções.

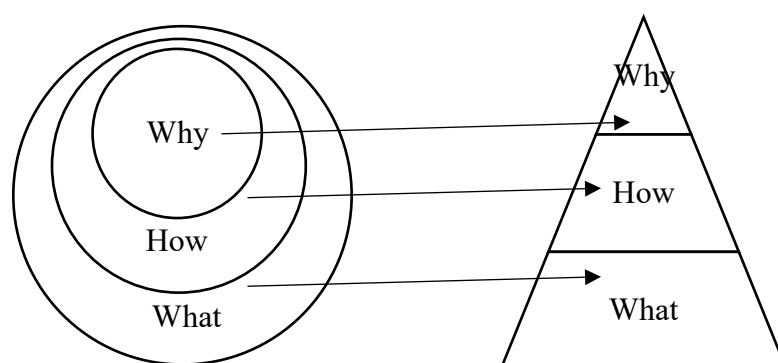
Ainda House et al., (1999) referem que a liderança relaciona-se com a capacidade de um indivíduo motivar e incentivar à contribuição dos outros para a eficácia e o êxito das organizações das quais fazem parte. Assim, e embora existam inúmeras teorias da

liderança, as teorias mais recentes tendem a eliminar as ideologias hierárquicas tradicionais e a optar por pensamentos baseados na colaboração, na inclusão e na partilha social (Hornyak, et al., 2022).

Ao longo desta investigação devemos entender exatamente a liderança tal como House (1999) indica, uma vez que parece ter os elementos-chave entre eles, líder, liderados, influência e metas. Todavia, seria interessante acrescentar a esta definição duas ideologias. Por um lado, a crença de Maxwell (2008) de que liderar implica sentir desconforto diante da realidade, bem como assumir compromisso e responsabilidade, enquanto os restantes tendem a justificar e a acreditar que está tudo bem. Por outro lado, a ideologia de Ilharco (2017, p. 85) quando refere que “liderar é ter um bom porquê. A boa liderança é uma liderança significativa, ao serviço de uma causa, ao serviço dos outros e do mundo”.

Como o modelo *Golden Circle* de Sinek (2011) corrobora, tudo parte de um bom propósito que pode transformar e mobilizar todos os colaboradores. Para isso, é necessário que exista um caminho delineado, uma direção e uma visão que seja comunicada e partilhada entre todos os membros (Saraiva, 2018). A partilha entre todos torna-se fundamental, dado que entendido o porquê, posteriormente o “como” torna-se uma tarefa mais simples aquando de objetivos concretos (Diogo, 2008). Como acredita Frankl (1988), quem tem um porquê suporta qualquer como. Adicionalmente, a posse de uma visão coletiva proporciona a liberdade para que, de forma colaborativa, possamos conceber novas ideias e, concomitantemente, assumir riscos com coragem e audácia (Ilharco, 2017).

**Figura 1. The Golden Circle e o propósito da organização**



Fonte: Adaptado de Sinek (2011)

De maneira concisa, o papel do líder reside em gerir pessoas, uma vez que as organizações são intrinsecamente dependentes da componente humana. Assim, é imperativo que, independentemente do objetivo da liderança, o fator pessoas seja equacionado (Brandão, 2018). Como referiu o estudo de Mecer (2023) sofremos uma pandemia que, de certa maneira, fez as pessoas repensarem nas suas prioridades e conseqüentemente, promoveu alterações nas organizações e nos seus *stakeholders*. No ano de 2022 ocorreram mudanças ao nível dos modelos de trabalharam e por isso, repensaram-se as *skills* importantes dando-se devida importância ao *worklife balance* (Randstad, 2022). Diante disto, é imperativo que as empresas compreendam que as pessoas não estão iguais, exigindo, portanto, a adoção de novas abordagens para redescobri-las e compreendê-las. Somente assim as organizações poderão estar alinhadas com o contexto que vivemos (Mercer, 2023).

Desta forma, a liderança revela-se como um processo diário de influência que delimita estratégias entre o líder e o liderado (Maxwell, 2008). Em que o líder possui, ou deve possuir, capacidade de se adaptar à mudança e, simultaneamente, de influenciar o grupo a seguir o caminho correto, a fim de alcançar a eficácia e atingir, simultaneamente, todos os objetivos estabelecidos, enquanto cria motivação (Kotler, 2001). No entanto, os objetivos pessoais nem sempre estão alinhados com os objetivos das organizações. Por isso, cabe aos líderes conseguirem estar próximos dos seus liderados, compreender aquilo que os motiva e, simultaneamente, saber orientar cada colaborador para o propósito comum (Santos 2019; Yukl, 2013).

Agora que deciframos o conceito de líder, Ilharco (2017) no intuito de responder à questão de qual o melhor líder, defende que a postura e a eficácia do líder dependem da organização, do contexto, dos objetivos, dos profissionais da equipa, das motivações e personalidade do líder, mas também da reciprocidade ou resistência.

Conforme Goleman (2000), um estudo quantitativo realizado pela consultora Hay/McBer concluiu que não basta ser habilidoso num estilo e por isso, sugere que o líder tenha um estilo dominante, mas que seja adaptável consoante as pessoas que tem, o momento que estão a enfrentar ou o objetivo a alcançar. Isto deve-se ao facto de um líder excepcional num departamento específico não ser necessariamente o ideal quando se trata de pessoas e contextos distintos (Venâncio, 2017). Segundo Goleman (2015), poucos são os líderes

que têm, ou que até sabem usar, os vários estilos, todavia existem duas soluções. Abouraia & Othman (2017) defendem que os líderes tendem a procurar o estilo de liderança que melhor se adapta e onde conseguem melhor sobressair e colocar as suas ideias e visão. Contudo, Goleman (2015) acredita que poucos são os líderes que têm, ou que até sabem usar, os vários estilos, mas que existem duas soluções. Por um lado, contratar colaboradores que tenham esses estilos para que possam auxiliar dentro da equipa, por outro lado, desafiar os líderes a se explorarem e a tentarem encaixar os vários estilos nos diferentes contextos. Assim, a adaptabilidade e a encenação de diversos estilos tornam-se características fundamentais, para um líder que seja orientado para a mudança e obtenha bons resultados (Kane et al., 2019; Drigas, Papoutsi & Skianis, 2023).

Conforme Ilharco (2017), para se atingir uma liderança eficaz deve-se estabelecer um equilíbrio entre o foco nos relacionamentos e o foco nas tarefas, isto é um líder integral, dado que não adianta ter um ambiente excelente de equipa, se ao final do mês não se conseguir atingir os objetivos. Assim como, um líder que esteja só preocupado com objetivos e números pode acabar por se esquecer da parte emocional e acabar por perder os seus liderados. Esta reflexão tem ponderação nas investigações de Fiedler (1967), nas quais se desenvolveu a teoria contingencial. Fiedler no seu modelo conclui que um líder pode apresentar uma orientação mais voltada para as tarefas ou para as pessoas, sendo fundamental considerar que essa orientação é em consonância com as características dos seus liderados, o ambiente vivido pela equipa e, evidentemente, o propósito inerente ao líder.

Yukl (2013) defende que qualquer se seja o estilo, atualmente, existe uma necessidade de estar atento aos nossos colaboradores, e por isso, de certa forma praticar uma liderança orientada para as pessoas. Como refere Brandão (2018), o caminho das organizações tem de ser feito com vista na dimensão social e humana, caso contrário terão poucos anos de vida. Para isso, as organizações necessitam cada vez mais de líderes que consigam influenciar, motivar, abrir novos horizontes através de elementos psicossociais (Amaro, 2023; Machado, 2018; Venâncio, 2017). Desta forma, ao longo da investigação não iremos explorar os diferentes estilos, mas sim debruçar-nos-emos em estudar por um lado, a liderança baseada na inteligência emocional e por outro lado, a liderança positiva, e as características que as definem. Seguimos este caminho, pois o objetivo não é defender



um estilo único, mas sim investigar a relevância das características que estão intrínsecas a estas formas de liderar no contexto atual.

## 2.2. Lideranças assentes na inteligência emocional nas organizações

Com as organizações a estarem progressivamente imersas em mercados internacionais os líderes, mas também os colaboradores, requerem cada vez mais competências técnicas e *soft skills* que os ajudem a viver neste mundo de incerteza, desapego e mudança (Goleman, 2015). A grande tendência atual é que as organizações sejam vistas como teias de participação e deste modo, deparamo-nos com redes minuciosas e estratégias que levam a ambientes voláteis, repletos de altas emoções e grandes desafios (Goleman, 2011b).

Segundo Saraiva (2021), se recuássemos uns anos, as relações entre colaboradores e líderes padeciam de qualquer emoção, a relação era unicamente funcional, dado que os trabalhadores eram vistos como recursos e não como pessoas. Até aos anos 80, segundo Yulk (2013), poucas eram os investigadores que reconheciam as emoções, como elementos fundamentais para o bom funcionamento e desempenho das organizações. Tal reflexão leva-nos a acreditar que as empresas já não querem apenas pessoas com graus académicos elevados, mas sim pessoas com formação e competências comportamentais e sociais (Goleman, 2015). Além disso, o controle e a sensibilidade emocional são traços essenciais nos líderes devido a todas as alterações que temos vivenciado nas organizações (Drigas, Papoutsi & Skianis, 2023).

Conforme defendido por Drigas, Papoutsi & Skianis (2023), é impossível falar de uma liderança eficaz sem mencionar a inteligência emocional (IE), pois esta acaba por manifestar a habilidade do líder em se desenvolver e a auxiliar o crescimento dos restantes elementos de equipa. Além disso, os autores referem que a IE é uma característica que está relacionada com lideranças transformacionais ou autênticas. No entanto, tal reflexão é recente, uma vez que durante anos acreditou-se que as emoções podiam ser um fator destabilizador para as organizações. As emoções deveriam ser controladas ou contidas, pois eram um sinal de fraqueza ou mais associadas ao sexo feminino, por aos olhos dos outros ser visto, de forma estereotipada, como um género mais emocional (Drigas, Papoutsi & Skianis, 2023; Saraiva, 2021).

Amaro (2023) acrescenta ainda que, a liderança e a humildade deveriam andar lado a lado, todavia, tem consciência que à semelhança das emoções também o termo humilde ainda é associado a uma fraqueza. Portanto, em mentes mais retrógradadas, pensar num líder humilde remete para pouca posição ou respeito. Mas, como referem Rego, Cunha & Giustiniano (2021), hoje sabe-se que a humildade nos líderes desempenha um papel crucial ao possibilitar-lhes o reconhecimento das capacidades e limitações, tanto pessoais como alheias, evitando, assim, o surgimento de atitudes de superioridade ou inferioridade. Defendem ainda que a pura humildade acontece quando nos conseguimos desprender das nossas preocupações e direcionamos a nossa atenção para as necessidades dos outros.

Perante a evolução de conhecimento, as emoções, academicamente, já não são vistas como desestabilizadoras, mas sim como elementos que vêm ajudar a relativizar a incerteza, colmatar o desapego, auxiliar a vivência acelerada em rede, ou seja, auxiliadora para o entendimento interpessoal. Ademais, os melhores resultados, ou pelo menos os mais duradouros, são aqueles em que a liderança, ou parte da equipa, recorre à IE como ferramenta necessária (Amaro, 2023; Caeiro, 2023; Drigas, Papoutsi & Skianis, 2023). Dias (2017), contrariamente, alerta que nem todos os estudos são a favor das emoções e acredita que vivemos numa MacDonaldisação de emoções— fabricamos e reproduzimos as emoções que sabemos que são benéficas para as nossas organizações e são bem vistas, dando como o exemplo, a necessidade de um sorriso permanente nas hospedeiras.

O vocábulo “emoção” tem origem na palavra latina “*motere*” que simboliza o movimento, ou neste caso o verbo mover, adicionada do prefixo “e” que significa “mover para”. (Machado, 2018). Drigas, Papoutsi & Skianis (2023) defendem que as emoções são formas de estar biológicas que se tendem a converter em sentimentos, comportamentos, devido às mudanças neurofisiológicas que sofremos.

A emoção acaba por ser um processo complexo que se inicia com uma avaliação tanto cognitiva como subjetiva face a um estímulo que desencadeará alteração biológica e comportamental para que o indivíduo se consiga adaptar, reagir e socializar. Sentimento é algo mais cognitivo e acaba por não ser imediato (Dias, 2017; Murillo, 2014).

Na maioria dos modelos, a emoção é entendida como uma conjuntura de várias componentes, entre as quais, a cognitiva, emocional, e uma resposta comportamental ou expressiva— faciais e vocais— muitas vezes instintivas (Russel & Mehrabian, 1997;

Miguel, 2015; PCN, 2019). Assim sendo, e como refere Saraiva (2021, p.7) de forma clara e simples, “as emoções são as respostas dos estímulos percebidas entre o indivíduo e o ambiente”.

As emoções são rápidas, momentâneas, mas é algo que temos todos os dias e por isso, torna-se impossível pensar numa vida sem emoções, daí ser um conceito multidisciplinar (Murillo, 2014). Após anos de pesquisa, hoje é verosímil afirmar que as emoções ajudam a ter relações mais saudáveis, bem como a lidar com as barreiras que a vida nos vai colocando, tanto pessoais como laborais (Amaro, 2023). Sem emoções a nossa vida seria monótona e incompreensível, possivelmente repleta de conflitos por falta de entendimento (PCN, 2019). No entanto, nem todos possuímos os mesmos níveis de aptidão emocional (Goleman, 2015; Drigas, Papoutsi & Skianis, 2023).

Como Goleman (2015) indica as mulheres têm tendência a compreender melhor as emoções demonstradas por terceiros face aos homens, todavia no que toca à inteligência social ou emocional não existem estudos que comprovem diferenças entre os géneros. A grande vantagem é que esta é uma competência que pode ser aprendida e melhorada ao longo da vida, e mesmo que algumas pessoas já nasçam com características favoráveis, todos podemos desenvolvê-la, porque não somos prisioneiros do nosso ADN. Embora um indivíduo possa ter mais ou menos aptidão para a IE esta tem mais a ver com aprendizagem e desenvolvimento do que com a própria personalidade (Tan et al., 2022). Também Kotler (2001) partilha da mesma opinião ao falar da liderança, dizendo que esta não é inata que ninguém nasce líder, pelo contrário as pessoas aprendem com as mudanças e com o contexto e tornam-se líderes através de aprendizagens.

Damásio (2020) defende que a nossa mente é possível de ser manipulada e desta forma, nós enquanto agentes podemos reorganizar a forma como reagimos. Como justifica Machado (2018) este rearranjo mental acontece, pois a parte mais antiga da mente é a parte emocional. Quando nascemos, ao contrário da mente racional, a mente emocional vem mais desenvolvida e sofre evoluções ao longo do tempo, por ser um guia nas nossas situações de perigo. Um dos exemplos dados por Machado (2018) é a importância que tem a mãe nos primeiros anos de vida do bebé. A figura materna é vista pela maioria dos bebés como o porto seguro e por isso, é criada uma ligação sem qualquer necessidade de intervenção da mente racional.

Goleman (2015) também refere que a neurociência social tem vindo a apresentar fortes contributos à liderança, sendo uma das mais recentes os neurónios espelhos, que como o seu próprio nome indica, atuam como refletores ou espelhos. Abordando o assunto numa lógica organizacional, sabe-se que os indivíduos reproduzem ou replicam as emoções que lhes são passadas, e por isso tanto são impactados pelos colegas como pelos líderes. Vivemos cada vez mais em organizações com constantes mudanças e com altos níveis de imprevisibilidade, por isso como alertam os estudos a espiral aberta do sistema límbico ajuda a que as emoções se contagiem e que as pessoas se autoinfluenciem emocionalmente (Machado, 2018).

Apesar de um pouco disruptivo, segundo Emoto (2004), as palavras que dizemos têm implicações no nosso corpo, mais concretamente nas moléculas de água que nos compõe. De acordo com os estudos, os cristais da água reagem tanto à música como às palavras. Sendo o nosso corpo composto por 70% de água, isto significa que também as nossas moléculas de água vão ter consequências. Este estudo foi realizado através de um Analisador de Ressonância Magnética (MRA) que ao ter a água congelada por um período de duas horas concluiu que consoante aquilo que é dito os cristais da água apresentavam formatos diferenciados. Foi ainda possível concluir que não existem cristais de água iguais tal como acontece com os rostos das pessoas. Assim, Emoto (2004) concluiu que a água sofre efeitos da linguagem e deste modo, armazena e transmite informações. Esta investigação serve como analogia ao impacto que os nossos líderes, mas também colegas da organização, podem ter em nós e na predisposição que temos face à nossa organização.

Goleman (2015) também refere que segundo estudos fisiológicos, como a tensão arterial, indicam que, geralmente, duas pessoas que estejam a conversar tendem a ter valores iguais no decorrer de uma conversa. Existe por isso, uma ligação entre os nossos cérebros, como se tivéssemos canais que transmitem as emoções de uns indivíduos para outros durante conversas, peças de teatro, músicas, entre outros. Assim, é verosímil compreender que as emoções se replicam e por isso, más emoções originarão igualmente más emoções (Machado, 2018). Esta descoberta dos neurónios espelhos leva-nos a concluir que o líder pode ter realmente efeito sobre os colaboradores e por esse motivo, dar o exemplo torna-se essencial (Goleman & Boyatzis, 2008; Goleman, 2011a; Goleman et al., 2002). A comunicação e postura do líder é impactante, seja ele a demonstração de

envolvimento com a equipa ou a confiança, por isso quanto mais o líder for um exemplo mais facilmente conseguirá os resultados que espera da sua equipa (Mikkelson et al., 2017).

Burić & Macuka (2018) concluíram que quanto mais emoções positivas espelharem e vivenciarem, como o amor, orgulho, mas envolvidos estarão os colaboradores no quotidiano. Por isso, se existe uma possibilidade de espelharmos quem está connosco, os líderes devem ser, em primeiro lugar, orientados para os relacionamentos (Robbins, 2009).

Os estudos de Yukl (2013), e mais recentemente de Lee & Kim (2021), concluíram que o tipo de relação que o líder estabelece com o liderado afeta o tipo de comportamento que os colaboradores vão ter perante a organização, mas também perante as suas chefias. A relação que se estabelece entre o colaborador e o líder contribui para a satisfação, mas também para a retenção e o controlo da rotatividade. (Sarpong et al., 2021). Além disso, defendem que a liderança orientada para o relacionamento está positivamente relacionada com o comprometimento, satisfação no trabalho, motivação, mas também com a construção de relações benéficas entre o colaborador e a organização (Yukl, 2023)

Quirkle (2009) reforça esta ideia ao acreditar que o fundamental é um líder saber construir relações, criar estabilidade na equipa e transmitir confiança. Atualmente, sabe-se que a comunicação transparente é uma forte aliada quando se pretende gerar confiança organizacional, compromisso, mas também boa reputação (Yuey et al., 2019). Sabe-se ainda segundo Lee & Kim (2021) que a comunicação por parte dos líderes pode gerar resultados positivos junto dos colaboradores e que a perceção desenvolvida pelos colaboradores sobre o apoio que recebem das chefias tem, por norma, influência no compromisso com as suas organizações, mas também no nível de envolvimento que colocam nas suas funções.

Deste modo, as organizações necessitam cada vez menos de líderes que olham apenas aos números, mas sim daqueles que olham para as pessoas, como humanos, com compaixão, compreensão e vontade de cativar a fazer melhor (Woman & Winston, 2021). Se um líder, pelo contrário, não mostrar empatia, não tentar desenvolver a sua inteligência emocional ou não contribuir para um ambiente positivo, não poderá estar à espera de que os seus

liderados o façam, pelo contrário (Goleman, 2011a; 2011b; Goleman & Boyatzis, 2008; Goleman et al., 2002).

Toda esta espelhagem acontece nos circuitos amígdala-córtex que têm a capacidade de interpretar e organizar a adequação das respostas. Estudos neurológicos referem que “as amígdalas corticais e as suas ligações com a área de associação do córtex visual” (Goleman, 2011a, p.140) podem ser elementos-chave para que exista empatia. Além disso, Goleman (1995) esclarece que a amígdala atua como um armazenamento de memória emocional e sem a sua existência a significação do real não existe. De modo a entendermos melhor, o hipocampo reconhece um rosto, todavia, é a amígdala que nos vai dizer se gostamos ou não daquele indivíduo (Goleman, 1995). Ainda para ajudar na compreensão do papel fundamental da amígdala, em estudos feitos com macacos foi concluído que quando cortadas as ligações amígdala-córtex, os animais conseguiram fazer todas as suas atividades básicas diárias, contudo estavam desconectados emocionalmente e não sabiam como reagir diante das emoções alheias (Goleman, 2011a). Em suma, todos estes componentes fazem parte do sistema límbico do cérebro que é o centro emocional do nosso cérebro (Damásio, 2020).

Partindo agora para o conceito de inteligência emocional, primeiramente é importante perceber a sua origem. Embora existam muitos autores que deram as primeiras hipóteses, foram Mayer & Salovey (1990) quem aprofundaram as emoções, pelo facto destas necessitarem de inteligência e posteriormente, definiram a inteligência emocional como um conceito de relativa importância e apto a ser explorado (Dias, 2017; Saraiva, 2021). Também Gardner foi um psicólogo muito influente na temática da IE pois fez ressurgir esta teoria no âmbito da psicologia (Rocha & Lobo, 2011). No âmbito da psicometria, foi Robert Thnordike que alegou a possibilidade de os seres humanos apresentarem uma “inteligência social” (Saraiva, 2021). Apesar de todas estas primeiras explorações do tema, o conceito inteligência emocional só ganhou popularidade, e a sua devida importância, após a publicação de Goleman em 1995 (Machado, 2018).

A IE não é um conceito novo para a comunidade académica (Drigas, Papoutsis & Skianis, 2023). Sabe-se, atualmente, que a importância da IE é perceber o valor que esta competência tem nas nossas relações e como pode ser uma ferramenta essencial nas organizações (Zhang et Adegbola, 2022). Apesar de não existir uma definição única, as

significações já existentes interligam-se em diferentes pontos o que facilita o entendimento.

A inteligência emocional é por norma vista de duas formas, um conjunto de habilidades ou características de personalidade que a definem ou pelo contrário, a forma de pensar estrategicamente o uso das emoções. Mas se então opta-se por um conjunto de características quais os critérios para incluir ou excluir características? (Shao, 2024). Dasborough et al. (2022) referem que um dos maiores problemas da inteligência emocional é o seu carácter imensurável e por isso, também Shao (2024) indica que muitos investigadores ainda são céticos a este conceito pois é difícil de conceptualizar, de medir e validar.

Comecemos por Goleman (2011a, p. 488), o pai da IE, que considera que esta é “a capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos”. Goleman (1995; 2011a; 2011b) refere ainda noutras obras que é a forma de nos conhecermos, conhecermos os outros, sabermos agir perante os nossos relacionamentos com os outros, mas também pode atuar como uma previsão de ações futuras, o que pode facilitar no desempenho organizacional.

Deste modo, a inteligência emocional pode ser vista como um conjunto de habilidades que se tem que podem ser trabalhadas e mudadas ao longo da vida. Este trabalho de melhoria constante tem benefícios não nas próprias emoções como nas relações (Türksoy et al., 2015).

Bar-On (2006) na sua definição acrescenta ainda um ângulo importante face à IE que é o facto de serem as capacidades não cognitivas que nos ajudam a ultrapassar situações que não nos envolvem só a nós como também as pressões externas, ou o próprio contexto. O modelo desenvolvido por Bar-On tem a particularidade de envolver diversas escalas e respetivas subescalas, entre as quais as interpessoais, intrapessoais, gestão de *stress*, adaptabilidade ao contexto e às pessoas, e a importância do humor, neste caso otimismo e felicidade. Através desta definição compreendemos como a inteligência é importante, mas sem competências emocionais muito dificilmente as organizações se tornam empresas de excelência, principalmente no que toca aos processos internos.

As organizações, sejam de que tamanho forem, são constituídas por pessoas, o que significa que existem diariamente conflitos por resolver. Saraiva (2021) esclarece que a IE significa exatamente conseguirmos arranjar as melhores formas de resolvermos os nossos conflitos com base na compreensão mútua, mas também na própria da realidade.

Dias (2017) e Machado (2018) acrescentam ainda outro ponto fundamental para esta definição do conceito, que é o facto de a IE ser a aprendizagem de utilização das nossas emoções e de as colocarmos a trabalhar em nosso proveito, neste caso com o objetivo de obter melhores resultados, desempenho e compromisso. Desta forma, e em jeito de conclusão, para Gueber, Poletto., & Vieira, (2007, p.81), a IE tem origem do latim, “*inter* (entre)” e “*legere* (escolher)” acaba por ser a escolha mais acertada entre os cenários possíveis.

Algo a referir é que, a IE está ligada à inteligência, contudo é uma componente cognitiva distinta. Durante muitos anos, alguns autores acreditavam que o quociente emocional (QE) pertencia à inteligência e por isso, não conseguiam ver o quociente de inteligência (QI) e o QE como duas áreas distintas (Machado, 2018). Foi Bar-On que explorou pela primeira vez, na sua tese de doutoramento, o conceito de QE, ainda que este não fosse associado à inteligência emocional (Bar-on, 2006; Rocha & Lobo, 2011). Sabemos hoje que o ser humano detém dois tipos de inteligências: a intelectual e a emocional e foi desta descoberta que se começou a explorar o conceito de inteligência múltipla (Gardner, 1994; Gueber et al.,2007; Morais Sales & Araújo, 2018; Saraiva, 2021).

Gardner (1994) desenvolveu a teoria das inteligências múltiplas ao descobrir que a inteligência não é uma coisa única e uniforme, mas sim que tem uma envolvimento cultural. Isso leva a uma mudança de ênfase em que o valor não está somente na medida de quão inteligente uma pessoa é, mas sim nas capacidades que essa pessoa possui para resolver determinadas questões. Esta teoria defende ainda que existem sete tipos de inteligências: linguística, lógico-matemática, espacial, musical, cinestésica, naturalista, interpessoal e intrapessoal. No âmbito desta investigação, concentraremos a nossa atenção especificamente nas duas últimas mencionadas. Esta conceção veio provar como a IE é um componente importante e como pode ser uma vantagem competitiva (Goleman, 2011a; 2015). Zhang et Adegbola (2022) alegam que esta é uma área fundamental para a forma como os líderes comunicam e constroem os seus relacionamentos com os diferentes colaboradores. Como referem Rocha & Lobo (2011) pessoas com maiores níveis de IE



tendem a superar melhor os desafios da vida, tanto pessoal como profissional, mas também a se sentirem melhor tanto física como mentalmente. Para Goleman (2011a, p.136) a inteligência emocional é importante, considerada até “a chave para a excelência”.

Como refere Gueber et al. (2007) ao contrário da inteligência analítica o QE pode ser desenvolvido e por isso, é uma aprendizagem constante que trará, certamente, frutos, uma vez que são competências que se podem treinar e melhorar (Drigas, Papoutsi & Skianis, 2023). Conforme apontado por Almeida et al., (2022) existem diversos estudos que já comprovam a existência da plasticidade neuronal. A neuroplasticidade define-se como a capacidade do cérebro de maleabilizar e aprender competências novas. Considerando os estudos que atestam a presença dessa neuroplasticidade, podemos afirmar que não há idade limite para a aquisição de novos conhecimentos, incluindo o desenvolvimento da inteligência emocional. Para além de qualquer idade, a eficaz utilização da inteligência emocional é importante em todos os cargos de uma organização, mas quando se fala em gerir pessoas esta torna-se indispensável. Apesar disso, os membros de equipa devem também ter esta habilidade, uma vez que ter IE pode criar melhores relações entre colegas e gerar um ambiente mais saudável rico em apoio e confiança (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023).

Contudo, antes de desenvolver tais competências é necessário compreender a tarefa primordial da liderança, que para Goleman (2002) é viver com sentimentos positivos e fazer com que estes cheguem aos nossos liderados. Assim, o grande desafio da primeira tarefa é fazer com que o líder se consiga conectar com a sua equipa pelas emoções e consequentemente, desenvolva bons sentimentos na sua equipa (Boyatzis et al., 2002; Drigas, Papoutsi & Skianis, 2023). Como realçam Rocha & Lobo (2011) sem este primeiro passo dificilmente se conseguirão atingir bons resultados.

Nas últimas três décadas tem-se vindo a observar um crescimento no que toca a campos emocionais e de afeto nas organizações, e a liderança não é exceção. Quando falamos em afeto falamos essencialmente a conceitos relacionados com demonstração de emoções. A conceção de trabalho emocional por parte dos líderes está cada vez mais a ter atenção, isto porque se trabalham as exigências emocionais, a bem dizer a origem do problema, os comportamentos emocionais e a respetiva regulação dos mesmos (Shao, 2024)

Sabe-se, hoje, que a inteligência emocional é um fator crucial não só na liderança, como no bom relacionamento entre os liderados e o líder (Shao, 2024). Até há uns anos existiam apenas estudos inconclusivos no que respeita à relação entre a IE e o desempenho dos colaboradores no trabalho (Rocha & Lobo, 2011). Todavia, Zhang et Adegbola (2022), afirmam que os estudos analisados indicam que a aplicação do trabalho emocional tem uma correlação direta com a produtividade, satisfação do trabalho, bem como gosto pelo ambiente de trabalho, visto que é um facilitador de envolvimento com os públicos internos. Também Goleman (1999) estudou exatamente como a inteligência emocional poderia trazer eficácia ao trabalho dos líderes e conseqüentemente, das suas equipas e indica que a inteligência emocional é uma condição sine qua non da liderança.

Shao (2024) defende que as emoções do líder e aquilo que é passado para os seus liderados pode realmente influenciar o quotidiano, o ambiente, mas essencialmente o trabalho realizado.

Tais conclusões levam-nos a defender que ter uma pessoa com QI elevado pode ser importante, no entanto não garante a eficácia da equipa. Colaboradores com excelentes níveis de QI não têm obrigatoriamente de garantir um ótimo QE, nem é suficiente para o indivíduo ter uma notável performance (Machado, 2018; Saraiva, 2021).

Segundo Murillo (2014) as competências emocionais são mais relevantes do que as competências técnicas quando são analisados todo o conjunto. Por isso, a lógica do QI de grupo é pensar que cada grupo tem uma inteligência grupal que tem influência das forças individuais. Embora possa ter menos força do que teriam individualmente, uma vez que existem fatores como a comunicação e a harmonia interna que ajudam a maximizar ou minimizar as forças individuais (Goleman, 2015).

O termo liderança emocionalmente inteligente (LIE) foi cunhado em 2015 (Drigas, Papoutsis & Skianis, 2023). A teoria da liderança emocionalmente inteligente junta vários componentes neste caso as emoções, a personalidade e o desempenho e seja qual for o ponto de análise deve sempre ser visto como um todo (Allen et al., 2012). Além disso, é uma teoria que tem por base três fatores: consciência de nós próprios, dos outros e do próprio contexto (Allen et al., 2012) e tem intrínseca 21 critérios sendo que destacamos cinco capacidades pela sua relação com outros autores como Goleman (1995):

- i) autocontrolo emocional — conseguir gerir as suas emoções e as dos outros;
- ii) autoperceção emocional — conseguir compreender as suas emoções, reações e respetivo impacto, tanto a nível pessoal como nos outros;
- iii) flexibilidade — ser acomodável à mudança;
- iv) otimismo — ser positivo;
- v) empatia – compreender os outros, colocando-se nos seus ângulos de visão.

Segundo Shankam et al., (2015), a liderança emocionalmente inteligente é um processo contínuo no tempo, e de constantes interações, pois afinal de contas falamos de uma liderança que tenta conhecer as suas emoções, as dos outros e a melhor forma de lidar com elas. Mediante o exposto, a compreensão do propósito é o valor da liderança emocionalmente inteligente aliada à paixão pelo que se faz (Allen et al., 2012). Mas, a liderança emocional só é conseguida com tempo, paciência, compreensão, muita escuta e interesse em conhecer quem está do outro lado (Goleman, 2015). Do mesmo modo, um indivíduo emocionalmente inteligente é aquele que se reconhece, que compreende os outros, que identifica o problema como um todo, mas que na resolução olha ao detalhe e, se possível, coloca-se no ângulo de visão de cada membro da equipa (Gueber et al., 2007).

Através do contexto e do pensamento focado em si e nos outros, os líderes emocionalmente inteligentes através das suas 21 capacidades tendem a fomentar nas suas equipas conhecimento e ferramentas necessárias à obtenção de resultados. (Allen et al., 2012, p.187). Esta teoria defende ainda que as emoções são a base da liderança, mas também das nossas decisões. Assim, “a teoria EIL afirma que a IE é uma base fundamental para uma liderança eficaz.” (Allen et al., 2012, p.188). Importante ressaltar que a eficácia é um termo de difícil definição, dado que não é palpável e não existe por si só. Além disso, a eficácia depende de critérios que são subjetivos e por isso, ser eficaz, ou classificado como bom líder, varia consoante as perspetivas dos avaliadores (Lourenço, 2000).

Segundo Maxwell (2008), um líder relacional é aquele que procura cooperação, tenta encontrar parcerias que acrescentem valor, pensa na horizontal e trabalhar em equipa. Como afirma Machado (2018, p.44), “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

peçoais ou profissionais.”. Quer isto dizer, como alega Correia (2017), que usa a sua experiência, e dos outros, bem como o seu conhecimento com o foco de prever, e melhorar os próximos passos da equipa. Deste modo, segundo Zhang et Adegbola (2022), a liderança acaba por ter uma componente muito mais emotiva do que cognitiva, visto que liderar é gerir pessoas. Mas, é também gerar uma cultura organizacional de apoio, com base num ambiente de comunicação transparente, aberta, clima de *feedback* constante, e ainda um crescente compromisso emocional com os colegas e a organização.

No paradigma atual cheio de desafios a IE pode ser determinante para as organizações, principalmente para quem lidera e gere pessoas (Tan et al., 2022). Como indica Machado (2018) numa organização os colaboradores são unidos por um entendimento emocional. Os liderados não seguem uma pessoa por ter a posição de líder, mas sim seguem aquela pessoa que é atenta ao outro (Maxwell, 2008). Goleman (2011b) acrescenta que todos temos uma herança deixada que se caracteriza por sermos atraídos por quem apresenta maiores sinais de empatia. Como refere Machado (2018, p.56) “o tom emocional numa interação domina íntima e profundamente o estado mental de outra pessoa”, quer isto dizer que a partir do tom de voz, das expressões corporais e faciais acabamos por absorver as formas de estar emocionais dos outros. Após toda esta explicação de conceitos, cabe-nos então entender qual o perfil de um líder emocionalmente inteligente.

Existem características fundamentais nos dias de hoje nas organizações, como saber trabalhar em equipa, mas acima de tudo, saber se adaptar aos colaboradores (Goleman, 2015). As gerações que integram agora o mercado de trabalho, como a geração Z, valorizam líderes que deem importância aos relacionamentos e diante disso, se apresente como “positivo, próximo, confiável, criativo, desafiador e justo, e sobre um estilo de liderança apoiante” (Caeiro, 2023, p.195). Adicionalmente, os líderes devem ter a *skill* de compreender os sinais emocionais que os seus colaboradores transmitem diariamente, para que eles não desmotivem e, principalmente, não deixem de sentir compromisso pela organização, na qual denominámos por empatia (Zhang et Adegbola, 2022).

Segundo Amaro (2023, p.39) o conceito empatia “deriva da palavra grega *empátheia* e é composta por “em + *páthos* (estado de alma) + ia” e significa paixão, compreensão, simpatia, identificação, afinidade, entendimento e sintonia (pelo outro)”. A empatia é alimentada pela autoconsciência e pelo autoconhecimento e à medida que nos tornamos

mais recetivos das nossas próprias emoções, mais aprimoramos a nossa habilidade em discernir as emoções daqueles que nos rodeiam (Amaro, 2023; Goleman, 1995; 2011a; Machado, 2018). Esta competência insere-se na categoria das competências sociais, e neste caso, uma das mais importantes quando pensamos em construir relações (Zhang et Adegbola, 2022).

Muitas vezes acreditamos que os nossos líderes nos influenciam por meio de estratégias, ou táticas planeadas, todavia, na maioria das vezes somos influenciados pelas emoções. As relações estabelecidas entre o líder e a sua equipa têm influência das emoções, e daí o aumento de interesse pela IE (Tan et al., 2022). A condição emocional do líder influencia os comportamentos, a visão e a forma de estar e pensar dos liderados (Goleman et al., 2002). No entanto, Machado (2018) defende que a importância da IE não é consensual. Alguns líderes acreditam que criar empatia pode fazer com que os colaboradores deixem de respeitar, ou mesmo que torna difícil o processo de decisão.

Amaro (2023, p.40) utiliza uma expressão muito curiosa para explicar a empatia, ao dizer que ser empático é conseguir “calçar os sapatos do outro”<sup>2</sup>. Por outras palavras, significa conseguirmo-nos colocar no lugar do outro e compreender aquilo que está a sentir. Como referimos anteriormente, ter empatia é como ler emoções, permitindo que tenhamos uma melhor capacidade de nos colocarmos no lugar do outro, tenhamos sensibilidade por aquilo que sentem e dizem, mas também que tenhamos a capacidade de ouvir. (Goleman, 2011a; 2011b).

Geralmente as pessoas acreditam que falar é sinal de que estamos atentos e preocupados, porém, saber ouvir é o maior sinal de que estamos em sintonia com o outro (Maxwell, 2008; Goleman, 2011a). Woman & Winston (2021) defendem que apenas 45% dos colaboradores consideram que os CEO’s das suas empresas são empáticos. Com frequência, a escassez de empatia ocorre devido à limitada disponibilidade dos nossos líderes para escutar os seus liderados, considerando que uma simples conversa é suficiente. Como refere Maxwell (2008, p. 63), por norma, “escutamos metade daquilo que nos é dito, ouvimos metade do que escutamos, entendemos metade do que ouvimos,

---

<sup>2</sup> Dia 4 de setembro de 2015 abriu em Londres o primeiro Museu da Empatia em que o principal objetivo é aumentar a empatia das pessoas através de uma experiência interativa em que o visitante ouve a história de outra pessoa enquanto tem os seus sapatos calçados. Este conceito já se está a espalhar por outros países e Vila Nova de Gaia será um dos próximos destinos a abrir em breve (Krauss, 2015).

acreditamos em metade do que entendemos e lembramo-nos de metade das coisas em que acreditamos”. Segundo Maxwell (2008) existem cinco fatores que comprovam como o saber ouvir torna a liderança mais eficaz:

- i) **Antes de liderar devemos tentar entender as pessoas**— a eficácia de uma liderança está no saber entender as pessoas com quem trabalhamos. Deste modo, a escuta ativa e atenta ajudará não só a compreender as motivações, a situação de cada um, os objetivos, mas também como é que um líder se conseguirá conectar emocionalmente aos elementos da equipa.
- ii) **Ouvir pode ser a melhor maneira de aprendermos**— maioria das vezes, a chave está em ouvirmos e não querermos prestar ensinamentos principalmente quando as pessoas sabem que estudámos liderança. Ouvir é, sem dúvida, uma forma de aprender, refletir e replicar se fizer sentido.
- iii) **Saber ouvir pode reduzir grande quantidade de problemas**— dar abertura aos colaboradores para dizerem o que pensam pode ser uma forma de evitar problemas, pois se se sentirem importantes e ativos não tentam espalhar comentários negativos. Além disso, um líder deve estar atento aquilo que se diz, mas também ao que não é dito, que na maioria dos casos de falta de compromisso e motivação, ou até despedimentos é o fator crucial.
- iv) **Saber ouvir origina relações de confiança**— ao contrário do que se pensa, não é ao falar muito que se estabelecem boas relações. O saber ouvir fornece ao colaborador aquilo que ele deseja que é ser respeitado, compreendido e ouvido. Se a nossa equipa considerar que estão a ser tidas em conta os seus pontos de vista, e aplicadas as ideias, não só estarão mais compreensivos, como desenvolvem relações mais verdadeiras baseadas na confiança.
- v) **Saber ouvir fortalece a equipa, e a organização**— qualquer que seja o cargo, a liderança deve ter a preocupação de ouvir todos. Como diz Brian Tracy, “saber ouvir estabelece um vínculo de confiança, que é fundamento de todos os relacionamentos duradouros” (Maxwell, 2008, p.67).

Apesar da escuta ser uma competência importante, Mayer, Salovey & Caruso (1999) desenvolveram o Modelo Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) que reconhece como uma pessoa emocionalmente inteligente aquela que conhece e gere as emoções, motiva-se a si próprio e reconhece as emoções dos outros. Também Goleman

(1995) constrói o seu modelo (Tabela 3) com base no MSCEIT, no entanto refere que existem cinco eixos principais:

### **1. Conhecer as nossas emoções (autoconsciência)**

Autoconsciência é um estado de autorreflexão, em que temos a capacidade de nos compreender sem julgamentos (Goleman, 1995; Machado, 2018, Drigas, Papoutsi & Skianis, 2023). Contudo, nem todas as pessoas lidam bem com as emoções e por isso, a esta perturbação damos o nome de “alexitimia” (Machado, 2018). Machado (2018) refere que existem três formas de lidarmos com as nossas emoções. O primeiro estado denomina-se por autoconsciência e têm tendência a ser pessoas seguras, autónomas e positivas com a vida. A segunda forma de gerir emoções chamamos de pessoas imersas que apresentam propensão a serem dominadas pelas suas emoções, demonstrando instabilidade e falta de autoconsciência em relação às suas emoções. Fazem, deste modo, esforços mínimos para alterar os seus estados emocionais negativos. Por fim, existem as pessoas aceitantes que possuem entendimento consciente daquilo que sentem, mas como o próprio nome indica aceitam o seu estado e pouco fazem para modificar. No entanto, existem dois tipos de pessoas aceitantes, por um lado aqueles que não veem necessidade de mudar, por se sentirem bem e por outro lado, aqueles que estão frequentemente a viver estados negativos, mas que não querem mudar de postura.

### **2. Gerir emoções (autorregulação)**

Gerir as emoções permite-nos ter comportamentos mais conscientes, menos impulsivos tanto físicos como verbais, uma vez que retemos as nossas emoções (Goleman, 2011a). Os relacionamentos são parte importante da convivência social, e torna-se crucial existir um equilíbrio entre ser bom ouvinte, mas também a pessoa que faz as escolhas certas (Amaro, 2023). Assim, controlar as emoções é a chave para o bem-estar emocional, já que as emoções intensas ou duradouras, perturbam a nossa estabilidade (Goleman, 2011b).

### **3. Motivar-nos a nós próprios (motivação)**

Enquanto a autoconsciência e a autogestão se encontram intrinsecamente relacionadas com fatores internos, a partir deste terceiro aspeto, derivam os incentivos de origem externa (Goleman, 2011a). Woman & Winston (2021) consideram que a melhor forma de desbloquear algumas barreiras que nos impedem de mostrar todo o nosso potencial é

por não compreendermos o nosso propósito. Para conseguir inspirar e fazer com que a nossa equipa compreenda o propósito é necessário que também os líderes se encontrem e percebam o seu propósito individual, e conseqüentemente, se motivarem a si próprios a fazer melhor. Segundo Zhang et Adegbola (2022), a motivação é de facto curiosa, pois é algo que se espelha nos outros. Nenhum líder pode querer motivar, se ele próprio não estiver motivado e não transmitir motivação.

#### **4. Reconhecer as emoções dos outros (competência social e empatia)**

Na liderança torna-se essencial compreender os membros da equipa, desde os gestos, à expressão fácil, isto é, todos os pequenos, grandes sinais, para que se perceba qual o caminho a seguir (Machado, 2018). Como referimos anteriormente, a empatia, e conseqüentemente, a atenção que damos às pessoas, é chave para o sucesso. Esta capacidade de sermos empáticos com os outros, e de nos colocarmos nos seus lugares, permite-nos compreender as suas emoções, mas também de tomarmos as melhores decisões (Zhang et Adegbola, 2022). Bar-On (2006) destaca ainda que para além de reconhecer devemos saber gerar afetos, quer com isto dizer, emoções positivas e sermos auto-motivados e espelharmos isso nos outros para conseguirmos criar relacionamentos.

#### **5. Gerir relacionamentos (aptidões sociais)**

Por fim, a IE auxilia-nos nas nossas relações intra e interpessoais (Dias, 2017; Goleman, 1995). Os relacionamentos são partes importantes da convivência social, e torna-se crucial existir um equilíbrio entre a proximidade física, mas sobretudo, proximidade psicológica (Goleman, 2011b). Compreender como gerimos relacionamentos é uma competência essencial para a interação social de qualquer indivíduo. Ter habilidade para lidar com as emoções dos outros facilita os relacionamentos. Aquele que possui autocontrolo e autoconsciência consegue gerir tais capacidades, possibilitando a gestão tanto das suas próprias emoções como as emoções dos outros (Saraiva, 2021). Indivíduos que não tenham capacidade de regular e compreender as emoções dos outros têm tendência a criar ambientes conflituosos e pouco saudáveis (Lee et al., 2022). Assim, se não conseguirem criar relações benéficas dificilmente conseguirão atingir bons níveis de inteligência coletiva ou mesmo trabalho de equipa (Goleman, 2011b).



**Tabela 3. Dimensões e Competências do Modelo de Inteligência Emocional**

<b>Dimensões</b>	<b>Competências</b>
<b>Autoconhecimento</b>	Consciência emocional (autoconsciência)
	Autoavaliação
	Autoconfiança
<b>Autogestão</b>	Empatia
	Autocontrolo emocional
	Transparência
	Adaptabilidade
	Realização
	Iniciativa
	Otimismo
<b>Consciência Social</b>	Empatia
	Consciência coletiva
	Orientação para as necessidades dos outros
<b>Gestão dos relacionamentos</b>	Desenvolver os outros
	Liderança
	Influenciar
	Gestão de conflitos
	Trabalho em equipa e colaboração
	Esforços extras
	Retenção

Fonte: Adaptado por Garcia (2019), baseado em Goleman (1995)

Ainda na capacidade de gerir relacionamentos, surge um ponto de vista bastante interessante de Asseiceiro (2022) ao referir que aquilo que dizemos terá consequências nos nossos relacionamentos. A autora sugere que os líderes optem por vocábulos ou expressões como “nós”, “juntos”, em vez de “eu” ou “tu”. Todavia, realça que também que não é apenas importante aquilo que dizemos como as ações que temos visto que estas devem estar em consonância com aquilo que dizemos. Juntamente com estas palavras que remetem para a união, devem vir os elogios. Segundo Amaro (2023), o poder do elogio, pequenas expressões como “foste excelente”, “tens sido incrível” podem mudar totalmente, a perspetiva e o comportamento de um colaborador.

Mas, é de salientar que este não é o único modelo, Drigas, Papoutsi & Skianis (2023) referem o modelo piramidal de inteligência emocional é um modelo estratificado desenvolvido para facilitar a categorização das competências essenciais que um líder deve ter, ou ter a capacidade de desenvolver e acaba por ser a representação chave para uma liderança eficaz. Este modelo pode servir como melhor explicação e compreensão das

habilidades necessárias a uma boa liderança. Embora, reconheça o valor deste modelo, este construto baseia-se na liderança transcendente, algo que não é aplicável no estudo em questão, uma vez que nos estamos a focar essencialmente nas lideranças emocionalmente inteligentes e positivas.

**Figura 2. Nove níveis do modelo piramidal de inteligência emocional**



Fonte: Adaptado por Drigas, Papoutsi & Skianis (2023)

Em suma, é importante reconhecer que as organizações necessitam de líderes que tenham determinadas virtudes, isto é, qualidades pessoais que tendem a ir ao encontro dos valores e dos objetivos da equipa e consequentemente, da organização (Cunha & Rego, 2015). Ainda também de salientar que apesar de termos optado por uma visão mais positivista, alguns autores, como salienta Machado (2018), acreditam que as emoções positivas por vezes nos tornam estagnados e que as emoções negativas têm tendência a nos tornar mais criativos. Além disso, um fator importante é o facto da inteligência emocional poder ser trabalhada e desenvolvida (Goleman et al., 2002). Embora, a IE seja importante, tem de se admitir que existem líderes que padecem da mesma por terem uma personalidade mais rude ou fria, mas que obtêm excelentes resultados (Goleman, 2015). Até porque, como destaca Goleman (2015) a IE pode ser usada para manipular ou influenciar de forma negativa, isto é ser uma barreira ao crescimento da organização.

### 2.3. Positividade, comunicação e organização

Hoje, temos a preocupação de compreender os fatores que contribuem para o comprometimento e envolvimento dos colaboradores bem como, para melhoria das organizações. Entre eles, destaca-se a importância da liderança positiva no

desenvolvimento de relações sólidas com base no compromisso. Como referimos anteriormente têm sido várias as evoluções face ao conceito de liderança e respetivos estilos. A Teoria dos Recursos Cognitivos estudada por Fiedler (1986) destaca várias lideranças que têm como preocupação a relação desenvolvida com o colaborador, sendo estas a: “Liderança Carismática, a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional” (Santos, 2019, p.17). Contudo, ao longo dos anos tem vindo a emergir um novo conceito de liderança— a liderança positiva.

A liderança positiva vem da psicologia positiva “[da] busca do bem-estar, da felicidade, das forças e virtudes do carácter” (Guimarães, 2012: 119), mas também da vontade de encontrar soluções para que as organizações retirem o maior proveito. A psicologia positiva teve pela primeira vez reconhecimento com os estudos oriundos da II Guerra Mundial em que apesar do contexto deprimente muitos conseguiam manter-se positivos e espelhar essa energia (Martins, 2013).

Segundo Cameron (2008), a liderança positiva é caracterizada pela implementação de princípios positivos no dia a dia organizacional. São três as linhas orientadoras da liderança positiva. Em primeiro lugar, o facto de acontecerem comportamentos positivamente desviados que estão fora da norma, mas que tendem a apresentar melhores resultados. Em segundo lugar, um líder positivo é aquele que tem maior foco nas coisas positivas e que tenta no seu quotidiano retirar o melhor da sua equipa, recorrendo, frequentemente, ao otimismo, a uma comunicação positiva ou mesmo a uma demonstração de humildade, reconhecendo que todos têm forças e fraquezas. E por fim, a liderança positiva está ligada a ações bondosas e generosas com o foco no outro.

Um líder positivo é aquele que não consegue deixar que o negativismo afete a sua vida, e pelo contrário, tem forças psicológicas positivas muito fortes que fazem ver os momentos menos bons de outra perspectiva (Goleman, 2000). Mas, a positividade nas organizações só é conseguida quando os líderes utilizam estas forças para melhorar as relações entre colaboradores, o desempenho e a realização pessoal de cada pessoa da organização (Cunha, et al., 2013; Guimarães, 2012). O próprio conceito “positivo” supõe três aspetos: desempenho de excelência, foco nas virtudes e uma predisposição positiva em prol das forças (Cunha, et al., 2013).

Goleman (2011a) refere ainda que o otimismo pode ser a forma como as pessoas veem as coisas boas e más que lhes acontecem. Uma pessoa otimista vê um aspeto negativo como algo que pode ser superado, enquanto uma pessoa pessimista olha para a mesma situação culpabilizando-se, muitas vezes, pelo erro. Tender mais para o lado positivo ou para o negativo depende não só de características inatas como pela experiência. Assim, Goleman (2000, 2011a) refere que a liderança positiva surge com o objetivo de querer melhores resultados, um ambiente mais favorável ao trabalho e acima de tudo, melhores performances dos colaboradores.

Este tipo de liderança trata-se de “colocar ênfase numa comunicação positiva, no otimismo, nas forças e nas possibilidades de soluções” (Guimarães, 2012, p.65). Ademais, segundo Ruvalcaba-Romero et al., (2017) a psicologia positiva defende que uma boa ponderação das emoções levará a uma melhor perceção da vida, mas também a sentimentos mais satisfatórios. Quanto melhor for a gestão das emoções melhor será a satisfação e perceção que têm das várias dimensões da vida

A satisfação com o trabalho pode ser vista como o sentimento positivo sentido face ao equilíbrio entre as necessidades e as expetativas criadas pelo colaborador, além disso altos níveis de satisfação podem estar relacionados com o bom ambiente ou com a relação estabelecida com a equipa, inclusive o líder (Khan et al., 2021). Conforme a pesquisa conduzida por Ruvalcaba-Romero et al. (2017, p.4) a IE é associada a um aumento de emoções positivas e a níveis de autoestima. Esses fatores, por sua vez, têm impacto em 47% das relações interpessoais e podem explicar 50% da perceção da satisfação sentida pelos colaboradores.

Todavia, para que se atinga bem-estar e positividade é fundamental trabalhar de dentro para fora, isto é, que não só os líderes como os colaboradores tenham os modelos mentais integrados nesta realidade positiva (Goleman, 2000; Goleman & Boyatzis, 2008). Deste modo, numa empresa positiva exclui-se a ideia da “lei da selva”, pelo contrário tenta-se estabelecer um sentido de comunidade, de confiança e entreajuda entre todos (Guimarães, 2012). Para além disso, esta abordagem busca a excelência individual, incentiva à inovação e realização pessoal, bem como a busca da felicidade, tendo em atenção o equilíbrio entre a vida pessoal e laboral (Guimarães, 2012; Goleman, 2011a). Esta necessidade de conjugar a vida profissional e pessoal está muito marcada na Europa, sendo

segundo a Mercer (2023) a terceira coisa mais valorizada em contraste com o Norte da América que numa escala de 1 a 10, se encontra em 9º lugar ou com a Ásia e o Pacífico que nem colocam nas 10 necessidades prioritárias.

Tan et al., (2022) reforçam que não nos podemos iludir, pois os ambientes organizacionais são por si só stressantes, com ritmos e pressões bastante acentuados, mas parte dos líderes conseguem contrariar pelo menos no seio da sua equipa. Todavia, praticar uma liderança positiva, não é ignorar o negativo pelo contrário, porque o positivo constrói-se muitas vezes lutando contra o que é negativo ou refletindo sobre o mesmo (Cunha, et al., 2013; Guimarães, 2012). Os momentos mais críticos tendem a despoletar comportamentos mais ativos visto que, é necessária motivação extra, resiliência e união (Cameron, 2008).

Isto pode ser comprovado com o período de confinamento que atravessámos. Muitas empresas após o momento mais difícil e de pura adaptação e inovação, passaram a ser mais eficazes, resilientes e com novos métodos de trabalho que motivaram e satisfizeram mais os colaboradores (Sousa, 2022). Deste modo, em conformidade com Cunha, et al., (2013), olhar com positividade para os momentos mais críticos originará equipas positivas que não irão padecer de uma “segurança psicológica”, isto é uma crença partilhada, de que todos podem cometer “erros honestos” — por erros honestos subentendemos erros não resultantes de indiligência, mas sim assentes numa visão futura, de possível oportunidade para melhorar.

Goleman (2011a) ainda no que toca à liderança positiva refere que existem riscos, entre eles, o fator de extrema positividade. Pessoas demasiado positivas, que sonham muito alto, e que são pouco realistas, por vezes podem viver pura desilusão por nunca conseguirem atingir as suas metas (Gretchen & Cameron, 2012; Goleman, 2015).

Conforme Han (2015), o otimismo pode ser um risco, na medida em que vê a sociedade do cansaço como uma sociedade com excesso de positividade e com uma visão exigente no que toca ao desempenho, o que pode levar a esgotamentos graves. Este excesso de positividade vem também dos inúmeros estímulos e informações a que estamos expostos atualmente, em que a nossa atenção está cada vez mais fragmentada.

Para Chernyak-Hai et al., (2023), o otimismo é uma forma de estar que permite ter a visão orientada para o futuro em que é refletida a meta onde se quer chegar, mas também o

caminho para lá chegar. Contudo, Chernyak-Hai et al., (2023), também referem que ser otimista é não ter em conta dados realistas e que por isso, se limita a imaginar. Como demonstram Guimarães (2012) e Cunha et al. (2013) o otimismo não tem de ser assim, mas deve ser acautelado. Posto isto, deve existir um equilíbrio. Não é errado sonhar alto, mas devemos caminhar passo a passo, e no caso dos líderes devem ser críticos e exigentes, para que a motivação não passe a desânimo e desistência (Cunha, et al., 2013; Goleman, 1999, 2011a). Além de que, a própria empresa deve estabelecer objetivos concretos, a curto e longo prazo, com base nos recursos que tem e tendo consciência onde está e onde pode chegar (Guimarães, 2012; Saraiva, 2021). Como refere Cunha et al. (2013), o péssimo em algumas situações também pode ser necessário, para que não se diminuam os esforços e não se subestimem os riscos.

Deste modo, existem qualidades fundamentais num líder positivo que queira gerar bons relacionamentos e resultados. Por um lado, como supramencionado, o autoconhecimento, na medida em que conhece e consegue fazer uma autogestão das suas emoções, bem como tenta inspirar e fazer com que a equipa colabore (Goleman, 2000; Boyatzis et al., 2002). A autoconsciência, uma das dimensões pertencentes ao autoconhecimento, torna-se fundamental numa liderança de carácter positivo, porque se não nos conhecermos a nós muito dificilmente conseguiremos compreender os que nos rodeiam (Saraiva, 2021). Por outro lado, o interesse em conhecer o outro. As pessoas tendem a valorizar líderes com confiança que partilhem abertamente os objetivos e que tenham a capacidade de motivar e de estimular a cooperação em toda a equipa (Santos, 2019). Para isso, é necessário manter o interesse recíproco que originará compromisso e sentido de responsabilidade por parte do colaborador (Goleman, 1999). Todavia, existem muitos líderes despreparados emocionalmente, pois o seu propósito é o cargo social e não a missão que têm em mãos. Não ter competências relacionais, ou alto coeficiente emocional é, por isso, meio passo para uma liderança ineficaz e por consequência, gerar maus resultados na equipa (Cunha et al., 2013).

Uma equipa que esteja a ser liderada por um líder repleto de emoções positivas, e com altos índices de inteligência emocional, é uma equipa que de certa forma tenderá a ver os desafios e as ameaças através de uma lente positiva e com a crença de que conseguirão, unidos, ultrapassar as adversidades (Saraiva, 2021). Uma lente positiva é uma forma de estar na vida e cada vez mais necessária uma vez que, temos tendência a dar demasiada

importância aos acontecimentos negativos (Cameron, 2008; Gretchen & Cameron, 2012). Assim, aplicar uma liderança positiva, aliada da IE, contribuirá para a eficácia do grupo que é um ponto de auxílio na obtenção de metas e objetivos (Lourenço, 2020). Mas também, fará com que a satisfação seja superior, que integrem num ambiente saudável, o que tendencialmente fará com que trabalhem com maior produtividade, e consequentemente, mais comprometidos com os seus colegas e a organização (Rocha & Lobo, 2011).

A grande vantagem de um líder positivo é que se foca nos pontos positivos de cada colaborador e tenta retirar o melhor de cada um, (Guimarães, 2012) percebendo assim o valor que cada um pode contribuir para a organização (Brandão, 2018). Ou seja, ser um líder positivo é conhecer as pessoas que temos ao lado, perceber as suas fraquezas, as suas forças e saber retirar o melhor de cada uma delas (Guimarães, 2012). Para isso, é necessária uma boa gestão da IE, pois o líder deve procurar elogiar, incentivar a que se estabeleçam relações em que exista apoio de ambas as partes, exprimir o propósito do trabalho e da organização, mas também uma escuta ativa, compreensão e compaixão (Guimarães, 2012). Woman & Winston (2021) acreditam que um líder positivo tem de ter empatia, espírito de serviço e, para isso, é necessário compreender o seu propósito, porque ter propósito é garantir que vemos sempre a luz no final do túnel. Assim, cabe ao líder ter um olhar sensível e perceber o contexto em que está inserido de modo a conseguir motivar todos os colaboradores. Certamente, cada um à sua maneira, pois vive-se um ambiente de várias gerações, cada uma com objetivos diferentes (Sousa, 2022; Vidal, 2020).

Existem investigadores que não partilham da mesma opinião e que acreditam “que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas, (...) porque já se afirmou ser um processo intrínseco.” (Barreto et al., 2013, p.82). No entanto, Drigas, Papoutsi & Skianis (2023) refutam esta ideia ao defenderem que é da responsabilidade do líder incentivar à mudança, motivar e criar o sentimento de que a empresa precisa de cada um deles, através da criação de condições para que tal aconteça. O papel do líder é, segundo Santos (2019), determinante numa equipa, e diante disso, numa organização, pois o líder consegue com um determinado conjunto de comportamentos fazer uma boa gestão de pessoas.

Madalena Carey (2023), fundadora da Hapinnes Business School, refere que nestes tempos disruptivos surge a necessidade das organizações se debruçarem e compreenderem aquilo que os seus colaboradores precisam. *Chief Happiness Officers* é

uma das funções que Carey (2023) acredita que irão ser necessárias nos próximos anos, uma vez que serão aqueles de delimitarão a estratégia de felicidade, mas também estarão lado a lado dos colaboradores para os ouvir e os ajudar a alcançar os seus objetivos pessoais e profissionais.

Halliwell et al. (2022) acreditam que organizações que tenham como foco melhorar a eficácia do líder podem recorrer a estratégias de acompanhamento dos líderes como gabinetes específicos ou *coaching*. Os *coachs* não devem ser vistos como professores, mas sim pessoas confiáveis em que os líderes podem partilhar os seus receios, fraquezas, bem como podem pensar em conjunto para melhorar cada vez mais a gestão da equipa e conseqüentemente, de certa forma ajudar a organização. Todas estas sempre com foco no aprimorar da inteligência emocional do líder, uma vez que existe uma associação positiva entre os altos níveis de IE e a eficácia.

No entanto, por um lado, sem conhecer os colaboradores é impossível construir momentos que os farão realmente felizes e por outro lado, este terá de ser um trabalho contínuo, visto que as prioridades mudam (Carey, 2023).

Acrescentar ainda, que a criação de bem-estar dos colaboradores passa por, em tempos de desapego, desconexão, incerteza e mudança, a humanidade na liderança ser um fator diferencial (Amaro, 2023). Similarmente Woman & Winston (2021) acreditam que quem marca a diferença são os líderes que são bons seres humanos. Se há 50 anos já existiam traços característicos, ou necessários, para um líder como a disciplina, a inteligência, a estratégia, os próprios relacionamentos, hoje com este mundo volátil e incerto é necessário os líderes serem adaptáveis e resilientes (Woman & Winston, 2021). Para isso, e apesar de serem muitas as características definidas como essenciais, realçamos a felicidade, o positivismo e o amor como o caminho para as organizações (Martins, 2013; Amaro, 2023).

Num estudo recente elaborado pela World Economic Forum identificou-se o o top 10 de *skills* mais importantes em contexto organizacional. Fazendo uma breve comparação com o ano de 2018, compreendemos que realmente as organizações estão a mudar e que as próprias mentalidades começam a compreender que não bastam os números. Mas sim, que em primeiro lugar devem estar as pessoas e isso refletem-se nas *skills* mais procuradas em cada ano, em que as *skills* analíticas são substituídas pelas emocionais.



**Tabela 4. Top10 das skills mais importantes no mercado de trabalho em 2018 e 2023**

<b>Skills 2018</b>	<b>Skills 2023</b>
Pensamento analítico e inovação	Pensamento analítico
Resolução de problemas complexos	Pensamento criativo
Pensamento crítico e análise	Resiliência, flexibilidade e agilidade
Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem	Motivação e autoconsciência
Criatividade, originalidade e iniciativa	Curiosidade e aprendizagem ao longo da vida
Atenção aos pormenores, fiabilidade	Literacia tecnológica
Inteligência emocional	Fiabilidade e atenção aos pormenores
Raciocínio, resolução de problemas e ideação	Empatia e escuta ativa
Liderança e influência social	Liderança e influência social
Coordenação e gestão de tempo	Controlo da qualidade

Fonte: Adaptado de Future of Jobs 2023 & 2018, World Economic Forum

Retomando às características fundamentais nos próximos anos, como refere Amaro (2023), o amor representa proximidade, compreensão sem julgamento, mas no final de contas é o amor que contribui para uma empresa positiva com colaboradores felizes. O amor nas organizações é podermos ser nós próprios, sermos ser humanos com fraquezas, forças, mas acima de tudo sentir que temos um lugar que se preocupa conosco enquanto colaboradores. Mas Amaro (2023) afirma que o amor não implica que gostemos do outro, mas sim que em qualquer situação ele se sinta em casa, ouvido e tido em conta. E por isso, também a criação de um Chief Lover Officer (CLO) pode fazer toda a diferença, pois estará focado em mostrar às pessoas que a empresa se preocupa com elas. Também Bauman (2012) fala sobre a importância do amor no desenvolvimento das relações, em que diz que o amor é como um mistério e que junto dele vem sempre subordinação de modo a criar algo com um valor ainda maior. Conforme o estudo de Mercer (2023, p.6) “espera-se que as organizações de hoje tenham um coração”.

Torna-se cada vez mais importante fomentar lideranças positivas nas organizações, para que se consigam altos níveis de compromisso. A felicidade, sem dúvida, que influencia a satisfação no trabalho e por consequência, o compromisso com a empresa (Guimarães, 2012). Para tal propósito, a organização deve funcionar como um só, em que todos contribuem para o sucesso da mesma (Goleman, 1999).

Trabalhados com significado prendem-se com trabalhos que têm valor tanto para a organização como para a pessoa, a nível individual. Adicionalmente, levam a menores níveis de ansiedade, mais satisfação e maior compromisso por sentirem prazer e orgulho naquilo que fazem. (Sánchez-Cardona, 2023).

Estamos perante a necessidade de criar equipas cooperativas e unidas, com base em emoções positivas, que trabalhem para metas comuns (Boyatzis et al., 2002). Pessoas com maiores ligações emocionais por norma têm maiores níveis de compromisso e estão mais bem preparados para ultrapassar cenários de mudança (Brandão, 2018). Além disso, trabalhos com significado têm tendência a que os colaboradores se envolvam mais, se sintam mais satisfeitos e tenham vontade de fazer mais do que é esperado (Sánchez-Cardona, 2023).

Nas interações é, ainda, necessário que existam conversas face to face, em vez de preferirmos unicamente ferramentas como o Zoom ou o *email* (Cunha et al., 2013). Estes estudos realçam ainda que, os membros da equipa devem ter intervenções fora da organização, devem cooperar fora do ambiente de trabalho, como jantares de empresa, festas para celebrar determinada meta, entre outras possibilidades (Guimarães, 2012).

Mas, para tudo isto não é necessário um único tipo de liderança (Matos, 2012; Kane et al., 2019). Goleman (2000) sugere, como referido anteriormente, que o líder tenha um estilo dominante, mas que seja adaptável consoante as pessoas que tem, o momento que estão a enfrentar ou o objetivo a alcançar. O fundamental é um líder que saiba construir relações, que crie estabilidade na equipa e que transmita confiança (Quirke, 2009).

Um líder que saiba desencadear confiança— pode ser definida como a escolha de acreditar em alguém ou em algo sob pena de correr riscos (Yuey et al., 2019) — reverterá também isso para o ambiente da sua equipa. Melhores desempenhos profissionais dão frequentemente origem a ambientes saudáveis, positivos, com boas emoções e sobretudo, com confiança (Lee et al., 2022). Além disso, a confiança trabalhada de forma eficaz dentro de uma organização, em resultado de lideranças e comunicações eficazes, pode reduzir a incerteza, níveis de *stress* e contribuir para que se aceite a mudança. Mas, também para que as pessoas acreditem que o líder é íntegro e pensa no bem-estar da organização (Yuey et al., 2019)

Mas, a confiança sentida pelos colaboradores face ao líder advém da transparência e da lealdade percebida, por isso não basta dizer, as ações têm de ser coerentes caso contrário a confiança nunca será conseguida (Lee et al., 2022).

O desafio hoje é fazer com cada peça da organização contribua com a sua melhor versão (Guimarães, 2012). Isto é possível através das lideranças emocionalmente inteligentes e positivas que têm como objetivo demonstrar como uma equipa obtém resultados muito satisfatórios quando existe, de facto, um ambiente positivo na organização (Cunha et al., 2013; Guimarães, 2012). É de realçar que a liderança positiva não é a liderança mais comum e por isso, exige um esforço adicional (Cameron, 2008), uma vez que não bastam líderes simpáticos estes têm de ir mais além (Cunha et al., 2013). Em jeito de conclusão, estamos perante a necessidade de criar equipas cooperativas e unidas, com base em emoções positivas, que trabalhem para metas comuns (Boyatzis et al., 2002; Drigas, Papoutsi & Skianis, 2023). Pessoas com maiores ligações emocionais por norma apresentam maiores níveis de compromisso e estão mais bem preparadas para ultrapassar cenários de mudança (Brandão, 2018). Isto porque, “as boas organizações são-no não apenas porque contratam as pessoas certas, mas também, ou sobretudo, porque elevam pessoas “normais” ao patamar da excelência.” (Cunha et al., 2013, p.3). Só assim conseguem “vestir a camisola” (Brandão, 2018).

## **Capítulo 3**

### **Organizações e Compromisso Profissional**

### 3.1. O conceito de cultura organizacional

A internacionalização, as mudanças organizacionais, a competitividade, a urgência e a complexidade de processos tornam a cultura organizacional um desafio constante (Barreto et al., 2013). Os desafios da modernidade trazem também novas concepções, novos entendimentos e mudanças ao nível laboral (Chiavenato, 2014).

Como Cunha (2020) refere, a cultura numa organização assume o papel que a personalidade tem num indivíduo, é capaz de direcionar comportamentos e consequentemente, exercer uma influência significativa, pois é a identidade da organização. Também Agboola (2013, p.9) defende que “a cultura de uma organização é vista como o ADN de um ser humano que não é visível aos olhos, mas uma ferramenta muito poderosa que molda o que acontece numa organização”. Nesta ótica em que as pessoas são também a cultura da organização, falamos de um modelo cultural em que todos na organização são responsáveis pela cultura, mas também pelos resultados obtidos (Yohn, 2021).

Antes de desmitificarmos o conceito de cultura, cabe-nos compreender o que é verdadeiramente uma organização. A etimologia da palavra “organização” remonta ao termo grego “*organon*”, que significa meio para alcançar um objetivo (Bilhim, 2009). Neste contexto a organização é concebida como um sistema com valores intrínsecos que une pessoas para a realização de um fim comum (Dias, 2017). Assim, as organizações representam entidades constituídas por duas ou mais pessoas com um propósito comum, cuja concretização é feita através da divisão de trabalho (Bilhim, 2009).

A cultura é um fenómeno humano complexo que tem a sua origem na antropologia, a ciência que se dedica aos estudos das culturas (Bilhim, 2009). Devido a essa complexidade, a cultura é permeada por múltiplas perspetivas e definições, como observado por Raeff et al. (2020).

No contexto de uma abordagem construcionista nos estudos dos *media*, a cultura é percebida como um sistema de símbolos e “como algo que as pessoas fazem e não como algo que as pessoas têm” (Sommier, 2014, p.2). Já no âmbito da comunicação intercultural crítica<sup>3</sup>, a cultura é vista como uma prática e neste sentido, entendida como

---

<sup>3</sup> Comunicação intercultural crítica é uma perspetiva baseada num olhar crítico sobre no diálogo e as relações interculturais (Halualani, 2022)

um fenómeno em constante mudança, um sistema interligado a várias estruturas da sociedade, como a gestão, a ética, a economia e a política (Sommier, 2014).

Para Raeff et al. (2020), a cultura pode ainda ser vista através das conjunturas grupais em que se manifesta pelas ações realizadas com base no significado partilhado. No que concerne a uma ideologia mais simbólica, são vários os autores que defendem esta perspetiva. Segundo Croucher (2020) a cultura organizacional pode ser entendido como um sistema de valores e significados que são construídos internamente e simultaneamente são reconhecidos pelas pessoas que a compõe.

Bilhim (2009) defende ainda que existem dois grupos no que toca ao tema da cultura. Por um lado, os que acreditam que a cultura determina as práticas que se estabelecem na organização. Quer isto dizer que as ações representam, nesta ótica, uma demonstração da cultura organizacional vivida. Por outro lado, os que defendem que são as nossas práticas que vão determinar a cultura.

Conforme Schein (2004), a cultura determina os comportamentos, mas também as decisões e práticas que se colocam em ação. Para Bilhim (2009) a cultura pode ser entendida como um elemento intangível e intrínseco de cada organização. Esta desenvolve-se por meio de preceitos e visões partilhadas que orientam os comportamentos dos seus colaboradores. À semelhança destes autores Barreto et al. (2013) acreditam que é um “sistema de ideias” que serve para canalizar o rumo da empresa, mas também como um orientador de estratégias e comportamentos.

Para Chiavenato (2014), a cultura organizacional já foi vista como a conservação de hábitos, tradições e valores, em que as pessoas não passavam de meros recursos de produção. Atualmente, encontramos-nos numa fase de viragem em que os colaboradores são vistos como pessoas e deixam-se as tradições pelas ideias inovadoras com intuito de melhorias do trabalho e o foco no futuro e bem-estar. Yuey, Men & Ferguson (2019) acreditam que atravessamos uma era de transformações e mudanças em que coloca os colaboradores numa necessidade constante de adaptação, mas também de vulnerabilidade. Podendo assim dizer que a cultura organizacional é fenómeno intangível e de difícil gestão (Sarpong et al., 2021).

Segundo Robbins (2009, p.375) existem sete atributos que são intrínsecos ao conceito de cultura organizacional:

1. **Inovação e assunção de riscos**— simboliza o grau em que a organização promove e valoriza a inovação. Para isso necessita-se da criação de um ambiente em que os funcionários têm a abertura e se sentem encorajados a explorar novas ideias e, eventualmente, a assumirem riscos;
2. **Atenção aos detalhes**— mede-se o ponto em que a organização espera que os seus colaboradores não só manifestem precisão, análise, como atenção ao pormenor. Os colaboradores que têm estas características de atenção ao detalhe tendem a minimizar erros, garantir a qualidade do trabalho e contribuir para a confiabilidade dos produtos ou serviços da empresa;
3. **Orientação para os resultados**— esta dimensão concentra-se nos líderes que têm foco nos resultados em detrimento das técnicas utilizadas para alcançá-los;
4. **Orientação para as pessoas**— esta dimensão mede a consideração que os líderes têm face ao impacto que as decisões internas têm colaboradores. Este tipo de visão pode levar a um maior envolvimento, mas também um ambiente mais inclusivo;
5. **Orientação para a equipa**— simboliza o grau em que a organização nas suas práticas internas tende a promover o trabalho em equipa, e conseqüentemente, a tornar equipas mais colaborativas, coesas e com um pensamento coletivo;
6. **Agressividade**— mede-se o grau de agressividade e competitividades dos colaboradores, face a características mais doces ou colaborativas;
7. **Estabilidade organizacional**— foca-se na preferência da organização pela manutenção do *status quo* em comparação com a busca ativa de crescimento. Embora, seja importante a estabilidade deve, igualmente, existir um equilíbrio entre a estabilidade e procura de novas oportunidades de crescimento.

**Figura 3. Dimensões intrínsecas à cultura organizacional**



Fonte: Elaboração própria, baseada em Robbins (2009)

Neste sentido, se falamos de orientação para as pessoas, para uma equipa e para os resultados falamos inerentemente do impacto que a liderança pode ter numa cultura organizacional. Segundo Barreto et al. (2013), a liderança reforça e fortalece a cultura, estimula e orienta os comportamentos dos liderados, mas também criam normas que terão impacto no ambiente vivido.

Bovatzis et McKee (2001) defendem que a inteligência emocional de um líder cria o ambiente, mas também a cultura da organização. Deste modo, como explica Ilharco (2013, p.4):

“É de extrema importância perceber que a cultura e a liderança são duas temáticas paralelas no contexto organizacional, sendo que a cultura está responsável por definir pressupostos da liderança da organização, e os líderes são os principais responsáveis para uma criação de significado e gestão dessa mesma cultura, passando-as para os seus seguidores”.

Yukl (2013) defende ainda que os líderes têm influência no sistema de crenças, valores, mas também nas próprias ações e formas de estar na organização. Todos estes elementos pertencem aquilo a que chamamos de cultura organizacional e por isso, os líderes têm uma posição fundamental nas organizações. Também Schein (2004) ressalta a importância que um líder pode ter no fortalecimento de uma cultura organizacional através das suas orientações, motivações e ações, entre as quais auxiliar em tempos de crise, encontrar as pessoas certas, compreender quem apresenta comportamentos



desestabilizadores na cultura, mas também, quem espalha ou deve espalhar energia no cotidiano.

No que toca às pessoas certas, segundo Goleman (2011b), existem colaboradores com diferentes talentos, uns com maiores capacidades intelectuais, outros emocionais ou sociais, e deste modo, cabe ao líder compreender que não deve ter um grupo totalmente homogêneo, mas sim redirecionar papéis para que exista sempre equilíbrio. Conforme Direitinho (2021), o líder é uma peça chave pois para além de ter de conhecer a cultura, tem de conhecer as pessoas que fazem parte da cultura, só assim conseguirá direcioná-los para o caminho certo.

Costa (2014) refere também que líderes que conheçam a cultura de raiz são aqueles que conseguirão agir em momentos de mudança. Em suma, podemos compreender como a cultura pode afetar diversos comportamentos e formas de estar dos colaboradores, entre os quais o compromisso (Meyer & Allen, 1991). Deste jeito, a cultura deve ser vista como uma prioridade na implementação das estratégias, uma vez que impacta os resultados das empresas (Yohn, 2021). Mas, não só é importante a cultura que se vive, como aquilo que a liderança faz com essa mesma cultura (Pinhão, 2022).

### 3.2. *Engagement* e compromisso profissional

Cuidar das organizações é cuidar das pessoas, mas é também uma ferramenta essencial quando se pensa em reter talento (Amaro, 2023). A retenção de talentos torna-se fundamental para que as empresas sobrevivam a este ambiente acelerado, competitivo e alargado a todas as fronteiras (Ali & Ullah, 2023). Em 2023 o principal desafio era atrair e reter talento, e por isso existe a necessidade de ter líderes que consigam gerir de forma eficaz as suas pessoas (Randstad, 2023). As organizações do futuro devem-se preocupar com todos os *stakeholders*<sup>4</sup>, mas principalmente com um, na verdade o mais íntimo, o colaborador. Como refere Chiavenato (2014), o colaborador é aquele que dá vida e faz com que as coisas aconteçam. Apesar de vivermos num mundo cada vez mais composto por ecrãs as pessoas necessitam de ligações e de um propósito (Woman & Winston, 2021).

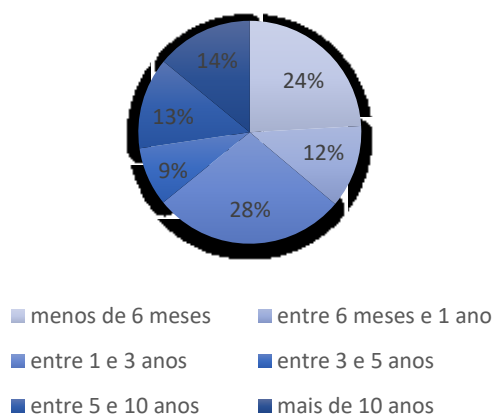
---

<sup>4</sup> *Stakeholder* vem do inglês *stake*=interesse e *holder*=aquele que possui (Chiavenato, 2014)

Goleman (2011a; 2011b) refere que maioria dos profissionais gostam de se sentir especiais e que estão a fazer pela sua organização. Deste modo, cabe às organizações traçarem estratégias de gestão de talento para garantir atração, altos desempenhos, retenção, e no melhor dos cenários, compromisso (Ali & Ullah, 2023). Entre o teletrabalho, o trabalho remoto, a rotina acelerada, ou o próprio desapego por parte dos colaboradores, hoje torna-se difícil vivenciar este sentimento de compromisso (Mercurio, 2015).

Segundo a consultora Mercer no estudo *Total Compensation*, em 2022 registaram-se 10.6% de saídas voluntárias o que significa que as empresas têm de adotar nas suas estratégias ações para reduzir as saídas e por consequência, a rotatividade. Além disso, segundo a Randstad (2023) a média de anos numa empresa tem vindo a diminuir, o que significa que as pessoas têm cada vez mais a visão de trocar de empresa contariamente ao que acontecia antigamente (Gráfico 1).

**Gráfico 1. Média de anos de empresa nas organizações atuais**



Fonte: Adaptado por Randstad (2023)

A retenção de capital humano e o controlo de rotatividade podem ser vantagens competitivas para organizações, uma vez que a alta rotatividade impacta o desempenho (Sánchez-Cardona, 2023). O mais preocupante é que esta situação de dificuldade em reter talento visualiza-se em 52% das organizações em Portugal (Mateus, 2023).

Face à mudança de paradigma no que toca ao tempo médio nas empresas, e consequente à dificuldade em reter e atrair talento, segundo a Randstad (2023) a maioria das empresas indicam como principais estratégias a introdução de maior flexibilidade, como o trabalho

híbrido (52,6%), mais benefícios (48,9%), reforçar a força da empresa enquanto marca empregadora (43,8%), aumento dos salários (32,1%), contratação de profissionais que apesar de não terem todas as competências têm capacidade para as desenvolver (29,2%), partilha nas entrevistas das oportunidades de carreira (22,6%) e flexibilidade nas propostas de contratação (17,5%).

Ao contrário do que comumente se acha, Lopes (2014) defende que existem diversos estudos que concluíram que existe uma correlação negativa entre o querer sair da organização e o compromisso vivido pelos colaboradores. Todavia, como refere Maxweel (2008), é necessário compreender que por muito bom trabalho que se faça internamente há sempre momentos em que vamos perder membros das nossas equipas.

O conceito de compromisso surgiu no século XX, mais concretamente no final dos anos 30, e ainda hoje é utilizado para representar a forte ligação entre o colaborador e a organização. Acredita-se que um colaborador comprometido é aquele que se esforça, que dá o seu melhor e por isso, um forte contributo para o sucesso da empresa (Castro, 2021). Embora seja um conceito que foi refletido vezes sem conta, ainda não apresenta uma conceção única pelo contrário, é frequentemente confundido com o termo “*engagement*” (Mercurio, 2015).

No que toca ao *engagement*, apesar de não existir uma definição única relaciona-se com indicadores como motivação, satisfação, compromisso e esforço (Alberto, 2021). Conforme Ali & Ullah (2023) interpreta-se o *engagement* como a *performance*, mas também como o nível de envolvimento que cada colaborador decide ter com a própria organização. Este termo envolve tanto o físico como a parte emocional do colaborador e tende a levar a melhores desempenhos e resultados. O *engagement* pode traduzir-se numa ligação enérgica que faz com que os colaboradores deem mais de si, tanto física como psicologicamente (Bakker et al., 2023).

Também para Brandão (2018), *engagement* é a relação física, cognitiva e emocional que cada colaborador cria com a própria organização, passando a viver os seus valores e tendo como missão o crescimento da sua organização. Esta forma de estar é maioria das vezes mostrada através do alto desempenho diário. Mas, para que o *engagement* se desenvolva têm de existir condições prévias, entre as quais que o colaborador se sinta “desafiado, completo e satisfeito perante o trabalho que realiza” (Brandão, 2018, p.95). Este tipo de

desempenho está frequentemente relacionado com o sentimento de compromisso, mas também com a realização pessoal, o querer pertencer a algo, ou mesmo a forma como o indivíduo vê o trabalho (Alberto, 2021; Brandão, 2018). Se por um lado, o vê como um emprego (*job*), em que o objetivo é, sobretudo, financeiro, neste sentido vai importar coisas como as recompensas (Guimarães, 2012). Se por outro lado, o entende como carreira (*career*), isto é, quando os colaboradores são motivados pelo sucesso, tendem a preferir reconhecimento, poder, ou oportunidades futuras (Oliveira, 2021).

Segundo Silva (2014) embora, os conceitos de *engagement* e compromisso possam ter semelhanças, e correlações, a sua significação é diferente. De notar, que maiores níveis de *engagement* podem fomentar a existência de uma relação forte com a empresa, bem como o compromisso sentido pelo colaborador pode suscitar maiores níveis de *engagement*, isto é, melhor desempenho e *performance*.

Conforme Meyer & Allen (1991), o compromisso tem intrínseco a si um estado psicológico que não só se reflete no quão forte é a ligação com organização, isto é, se estamos embebidos na cultura da empresa, como na vontade em continuar, ou não, na organização.

Rosenberg et al. (2018) defendem que o compromisso pode ser um desafio, uma vez que muitas empresas já não têm escritórios físicos pelo contrário trabalham em sistemas 100% remotos. No entanto, o compromisso não se refere à instituição enquanto abrigo material, mas sim aos seus valores, àquilo que significa e transmite diariamente.

Segundo Porter e respetivos colegas (1974), o compromisso define-se como as ligações íntimas que descrevem a relação com o trabalho em as suas bases se assentam: i) incorporação dos valores e missão; ii) disposição para ajudar a organização a alcançar os seus objetivos, mesmo que para isso sejam necessários esforços extra; iii) vontade em continuar na organização.

No mesmo sentido Moreira (2022), acredita que o compromisso tem inerente o seu nível de envolvimento e identificação com a organização, mas também a sua vontade em querer cooperar com os seus contributos para o sucesso da sua organização.

Greenberg e Baron (2008) delimitam o conceito como a disposição de um indivíduo em se identificar profundamente e se envolver de forma significativa com uma organização, manifestando uma relutância em desvincular-se dela.

No entendimento de Poter & Lawer (1965), o compromisso significa a vontade em fazer esforços pelo bem da organização, o desejo em continuar e aceitação e a vivência dos valores e metas da empresa onde exercem funções.

Compromisso organizacional para Turek et al., (2024) é visto como um vínculo à organização que demonstra dedicação, mas também responsabilidade e que é maioria das vezes mais forte, pelo menos numa visão a longo prazo, do que o *engagement*. O *engagement*, ao contrário do compromisso, é caracterizado por altos níveis de emoções, o que leva a extremas alegrias e motivações, ou seja, é a energia que o colaborador dedica em determinado momento (Albrecht et al., 2016). No entanto, o compromisso demonstra-se como algo mais estável e coerente com o tempo em vez de picos, pois exprime-se através de uma relação que é construída com tempo. Além disso, os autores referem que o compromisso ultrapassa a organização na medida em que a pessoa numa primeira instância faz tudo pela organização, cria um laço tão forte que depois cria significação para a sua vida e acaba por fazer sentido a nível pessoal (Turek et al., 2024).

Veloso (2011) expõe um ângulo interessante, na medida em que defende que, o compromisso pode ser visto como o interesse que o colaborador evidencia em relação ao desempenho e sucesso da sua organização ou mesmo a fidelidade demonstrada.

Segundo Sarpong et al. (2021) o compromisso também é visto pelos esforços extra, vontade em dar mais do seu tempo à instituição, como também a “lealdade sincera”. Além disso, tem intrinsecamente a vontade em continuar, mas não é tudo. Um colaborador que esteja comprometido necessita de ter esta vontade em permanecer, recompensas, ambiente de trabalho saudável, cultura organizacional clara e vivida e uma liderança eficaz.

Assim, o conceito de compromisso é aquilo que Martins (2013) intitula por envolvimento, isto é um estado de comprometimento e absorção nas ações que se estão a realizar, e consequentemente a colocação de todas as suas energias naquele momento. Mercurio (2015) acrescenta ainda que este envolvimento pode ser caracterizado como a ligação

psicológica do colaborador através de ações com base em lealdade, amor e identificação. O compromisso também pode ser visto como a identificação e o respetivo envolvimento que um individuo sente pela organização onde trabalha (Lee et al., 2022). Além disso, o nível de compromisso é demonstrado pelo que se diz, pelo que se faz e por aquilo que se prioriza (Woman & Winston, 2021). De modo análogo Goleman (2011b), corrobora que o compromisso acaba por ser uma decisão voluntária e uma opção que cada colaborador decide se quer. Contudo, Backer & Oerlemans (2019) defendem que o compromisso tem fases e que por isso, pode ser momentâneo ou duradouro dependendo de inúmeros fatores tais como ser novidade, o tempo que está na mesma função, o tipo de trabalho que está a fazer naquele momento.

Pelo contrário, Becker (1960) critica as visões anteriormente expostas, ao acreditar que o compromisso pode ser visto como a noção dos benefícios que se vai deixar de ter com a saída da organização. Intitulando esta objeção como a teoria do compromisso transacional e como sendo uma consequência do investimento que se tem ao longo do tempo.

Meyer & Allen (1991) refletiram sobre várias destas teorias e desenvolveram uma visão multidimensional denominada por “Modelo das Três Componentes” (MTC), baseada em três estados que permitem estabelecer a relação instituída entre o colaborador e organização.

O compromisso tem três fatores associados: a ligação emocional com a organização (compromisso afetivo), a noção das consequências do abandono da organização (compromisso calculativo) e o sentimento de que tem de se manter na organização (compromisso normativo) (Meyer & Allen, 1991; 1997):

- i. **Compromisso Afetivo**— É um estado de compromisso em que reflete o grau em que os colaboradores estão ligados e emocionalmente envolvidos com a organização. Este compromisso é presenciado através da sua postura, *feedback*, ações, mas também com o facto de demonstrarem que querem e vivem a organização
- ii. **Compromisso Normativo**— É um estado de compromisso em que o colaborador continua na organização pelo sentimento de dívida e por isso, sente que tem a obrigação de o fazer. Para além disso, o compromisso normativo tende a acabar quando a obrigação moral deixa de pesar face a outros fatores.

- iii. **Compromisso Calculativo**— É um estado de compromisso em que o colaborador se sente comprometido pelos benefícios em continuar na organização e por isso, importa-se mais com custos financeiros do que com o bem da organização.

É de notar que estes três componentes do compromisso podem viver em consonância ou isolados (Meyer & Allen, 1991), uma vez que cada um tem antecedentes e consequentes diferentes (Cruz & Cabrera, 2021). Este fenómeno acontece, porque como referem Al-Jabari & Ghazzawi (2019), o compromisso não é um fenómeno estático, pelo contrário, vai variando consoante o tempo, ou mesmo com as funções desempenhadas.

Assim, para Meyer & Allen (1991;1997), o compromisso organizacional está associado a uma ligação emocional que o colaborador tem face à sua organização, em que o colaborador tem noção dos custos ao sair da organização, mas o importante é o querer continuar a fazer parte da organização.

**Figura 4. Três dimensões do compromisso organizacional**



Fonte: Elaboração própria, baseada em Rego (2003) & Al-Jabari & Ghazzawi (2019)

Não obstante a ampla utilização do modelo MTC, críticos como Rossenberg et al. (2018) apontam que este modelo carece de fundamentações teóricas substanciais e é caracterizada pela sua notável abrangência.

Rossenber et al. (2018) defendem ainda que existem muitas controvérsias no conceito, dado que há quem defenda que é uma força que liga um indivíduo a alguma coisa como acontece com Meyer & Allen (1991; 1997). Outros defendem que é apenas um vínculo de cariz comportamental e há ainda quem acredite que é um tipo de vínculo. Contudo,

também indicam que existem cada vez mais estudos relativamente ao compromisso, o que pode ser um ponto a favor para que a academia consiga chegar a uma definição aproximada (Rossenberg et al., 2018).

Do mesmo modo, no estudo conduzido por Mercurio em 2015, observa-se que Meyer & Allen (1991; 1997) fizeram esforços para clarificar o conceito em questão. Contudo, a apresentação de um conceito multidimensional por parte destes autores não se revelou totalmente facilitadora para a compreensão, resultando na proliferação de diversas abordagens e interpretações (Mercurio, 2015).

Meyer & Herscovitch (2001) referem que existem mais conceptualizações multidimensionais entre as quais em que se entende o compromisso como o desejo de continuar juntamente com o desejo de fazer esforços pela organização desenvolvidos por Mayer & Schoorman (1992, 1998).

Apesar de todas as críticas, e das inúmeras conceções possíveis, ao longo da investigação olharemos para o conceito tal como nos apresentam Meyer & Allen (1991), mais concretamente na ótica do compromisso afetivo. Deste modo, acreditamos que o compromisso acontece por meio de um apego psicológico (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019).

Segundo Lopes (2014), a dimensão afetiva apresenta uma correlação forte no que toca ao desempenho dos colaboradores, mas também de cooperação e ética organizacional. Adicionalmente, o compromisso afetivo, isto é, o apego emocional desenvolvido (Mercurio, 2015), pode “explicar a motivação por detrás de comportamentos voluntários de interajuda ou outras dimensões incluídas nos Comportamentos de Cidadania.” (Nunes, 2014, p.13).

Os novos modelos de trabalho, ou mesmo a mudança de *mindset*, têm vindo a tornar desafiantes alguns aspetos organizacionais, entre os quais o compromisso, ou como Oliveira (2022) refere “o vestir da camisola” pelo facto de se viver menos a cultura da organização.

O termo “vestir a camisola” é equivalente ao endomarketing, uma área do marketing que tem como intuito aproximar a organização e o colaborador, mas também, tornar as equipas mais coesas e incentivar ao orgulho e à cooperação interna. Esta disciplina tem

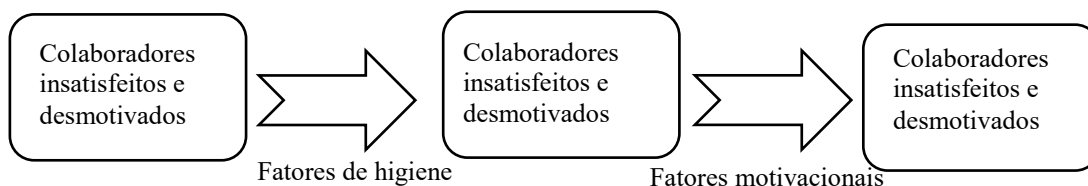


também como objetivo reter os colaboradores, em vez de se focar apenas na atração de novo talento (Oliveira, 2022). Segundo Goleman (2011b), o conceito “vestir a camisola” representa o facto das recompensas emocionais serem mais prazerosas do que muitos benefícios materiais. O dinheiro, ao contrário do que a maioria pensa, não é a única coisa que motiva (Resources, 2022). Como defende Goleman (2000), trabalhadores com maiores níveis de desempenho são motivados para além do dinheiro, maioria das vezes por motivações intrínsecas.

Conforme Herrera & Heras-Rosas (2021), o compromisso pode ser analisado através das teorias individuais ou das teorias de processos. As teorias de processos para além de terem em conta o indivíduo têm também fatores envolventes, tais como a cultura organizacional, ambiente, liderança entre outros e de que forma estes fatores podem influenciar o compromisso. Entre as quais Teoria do Trabalho e da Motivação (Vroom, 1964), a Teoria do Estabelecimento de Metas (Locke, 1968) e a Teoria da Equidade (Adams, 1963).

As teorias individuais como o próprio nome indica foca-se no individuo e nas suas necessidades para estar envolvido com a organização, e exemplos disso são as de Teorias de Maslow (1943), a Teoria da Hierarquia de Alderfer (1972) ou a Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg (2005).

**Figura 5. Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg**



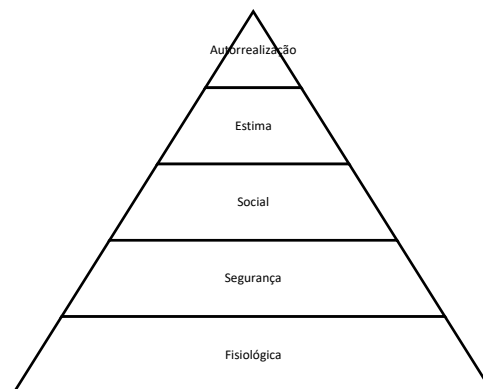
Fonte: Adaptado por Herzberg (2005)

A teoria da Motivação-Higiene refere que existem dois tipos de necessidades. As necessidades de higiene acabam por ser as necessidades consideradas mais básicas, no caso do mercado de trabalho pode ser a segurança, o bom ambiente entre equipa, condições de trabalho e o salário, no entanto, os fatores motivacionais prendem-se mais por necessidades de realização, desenvolvimento pessoal. Além disso, a teoria refere que a satisfação e luta diária acaba por estar centrada nos fatores de higiene, só depois de existir satisfação é que se ultrapassa para outro tipo de fatores e aí sim encontramos não só satisfeitos como motivados.

Mas, quando falamos de motivação, uma das teorias mais abordadas é a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow (1943). Esta refere que quando temos as nossas carências mais básicas, como a fisiológica, a segurança, ou outros níveis superiores, como a sensação de pertença e a estima, realizados conseguimos atingir o patamar em que nos preocupamos com a autorrealização (Maslow, 1943).

Estendendo esta reflexão para os líderes, a teoria defende que os líderes deverão identificar os graus de motivação dos seus colaboradores em cada um dos patamares para que consigam compreender qual a melhor forma de motivar cada pessoa, naquele exato momento (Cunha, 2020). As motivações não são estáticas e devem ser trabalhadas ao longo do tempo, por isso este trabalho deve ser contínuo (Maslow, 1943).

**Figura 6. Hierarquia das necessidades de Maslow**



Fonte: Adaptado por Robbins (2009)

Esta ideia de quereremos ser melhores, e termos um propósito, é na maioria dos casos um ótimo alicerce para organização, visto que são pessoas que estão motivadas para o crescimento pessoal e para fazer melhor (Robbins, 2009). Neste caso, o colaborador vê o trabalho como “vocação (*calling*)” (Oliveira, 2021) em que não importa a recompensa pessoal e financeira, mas sim o propósito e olha para o trabalho como uma realização (Guimarães, 2012; Guebur et al., 2007). No entanto, e apesar de esta teoria ter bastante reconhecimento tem simultaneamente críticas associadas, por um lado por defender que só podemos atingir as necessidades superiores se as inferiores estiverem totalmente satisfeitas e por outro lado, por não conseguir ser validada (Robbins, 2009).

Alderfer (1972) cria a Teoria da Hierarquia e defende que existem três tipos de necessidades: crescimento, relacionamento e existências, e conseqüentemente

denominou a sua teoria ERG, *Existence, Relatedness and Growth*. Nesta hipótese apresentada as motivações têm um carácter flexível e que por isso, existe a possibilidade de várias necessidades terem de ser trabalhadas em simultâneo. Este modelo tem associada uma dimensão de frustração-regressão em que se defende que existem momentos em que não conseguimos satisfazer as necessidades superiores e deste modo, as necessidades inferiores ficam mais suscetíveis a serem satisfeitas, quer isto dizer que o desejo de satisfazer as inferiores aumenta. A teoria ERG exclui por completo a hipótese teórica apresentada por Maslow na teoria hierárquica das necessidades, uma vez que é defendida uma forma rígida e quase intacta de observar as motivações e os seus respetivos patamares (Alderfer, 1972). Contudo, a teoria de ERG também tem diversas críticas, das quais, a reduzida amplitude de apenas três dimensões de necessidades, bem como a simplicidade das suas definições (Pérez-Ramos, 1990). Esta diferença entre as teorias, bem como as correspondências das necessidades, têm sido estudadas por Steers & Porter (1983) e deram origem ao seguinte esquema comparativo:

**Tabela 5. Teoria das necessidades**

<b>Modelo de Maslow (Necessidades)</b>	<b>Modelo de Alderfer (Necessidades)</b>
Necessidades fisiológicas	Necessidades de existência (E)
Necessidades de segurança	
Necessidades sociais	Necessidades de relacionamento (R)
Necessidades de estima	
Necessidades de autorrealização	Necessidades de crescimento (G)

Fonte: Adaptado por Cunha (2020) & Pérez-Ramos, 1990

Além destas duas teorias, Mc Clelland desenvolveu ainda a sua teoria das necessidades, em que defende que as necessidades se dividem em (Robbins, 2009):

- i. **Necessidade de realização:** Um tipo de necessidade relacionado com a procura da excelência, com a busca de novas formas de ver as coisas e com o sucesso seja ele pessoal ou profissional;
- ii. **Necessidade de poder:** relaciona-se com a necessidade de querer ter poder sobre os outros, de impactar, influenciar ou mesmo liderar as pessoas que estão em redor;

- iii. **Necessidade de associação:** este tipo de necessidade relaciona-se com aspetos sociais, em que a pessoa tem o desejo de estabelecer relacionamentos interpessoais, de carácter próximo, amigável e de confiança. Durante muitos anos, este tipo de necessidade foi ignorado, todavia, atualmente, tem ganho tamanho reconhecimento.

Após esta reflexão, é necessário que as organizações estejam cientes que a motivação é intrínseca e por isso, difícil de identificar, todavia deve ser um trabalho constante, porque hoje os colaboradores querem organizações que lhes acrescentem valor e não apenas que lhes paguem o ordenado (Cunha, 2020).

Outro fator bastante relevante no que toca a antecedentes do compromisso é a própria personalidade, uma vez que se interliga com fatores motivacionais, com os objetivos pessoais, formas de estar, formas de viver e ver a vida, mas também fatores como a idade e anos de trabalho (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019).

Ademais, Moreira (2022, p.10) acredita que “indivíduos altamente comprometidos com os objetivos da empresa e dispostos a colocar grandes níveis de energia para os alcançar, estão mais inclinados a permanecer na organização”. Isto vai ao encontro da ideologia de Goleman (2015) ao defender que uma equipa que tenha fortes vínculos afetivos não só terá um bom desempenho, como possivelmente desempenhará um compromisso entre eles e a organização.

Ali & Ullah (2023) defendem ainda que o este sentimento de vestir a camisola tende a que os colaboradores se esforcem para atingir objetivos, sejam proativos na resolução de problemas, mas também que consigam cooperar mais facilmente, mas também que sejam mais produtivos. Contudo, e segundo Rego (2003) o “amor à camisola” para sempre já não é uma possibilidade para os dias de hoje, pelo menos nas novas gerações.

Turek et al., (2024) ressaltam também um conceito que denominam por proatividade no trabalho e referem que este pode ser um fator diferenciador quando refletimos em fatores que podem ou não motivar, ter a um bom desempenho ou mesmo a reforçar o compromisso. Isto significa, que a proatividade pode levar os colaboradores a verem as

coisas de outra perspectiva, neste caso numa ótica de superação, desafio, em vez de obstáculos.

A proatividade relaciona-se com a vontade de fazer de forma inovadora e de olhar para o futuro num prisma de possíveis soluções (Escrig-Tena et al., 2022; Jiang et al., 2023). Backer & Oerlemans (2019) defendem ainda que ser proativo é não se acomodar e pelo contrário desafiar o *status quo*.

Algo inovador apontado por Turek et al., (2024) é que pessoas que possuem altos níveis de *job crafting* são, na sua maioria, pessoas com altos níveis de compromisso. *Job crafting* significa que a pessoa tenta de uma forma individual, e auto-motivada, alinhar as suas funções com os seus valores e objetivos pessoais. Esta forma de ver o trabalho permite ter uma nova visão daquilo que acontece diariamente, e tendem a ser colaboradores que trabalham mais autonomamente, tenham uma visão positiva e desempenham atitudes extras daquilo que lhes é pedido. Tendo em conta que os autores Turket et al. (2024), acreditam que o *job crafting* e o desempenho andam lado a lado, o compromisso pode ser uma forma de aumentar o desempenho, mas também permite que os colaboradores adotem uma visão diferente face aos constrangimentos.

Retomando ao conceito de compromisso, os colaboradores comprometidos não só, trabalham pelo bem maior da organização (Goleman, 2011b), como têm tendência a fazê-lo com maior satisfação (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019). Herrera & Heras-Rosas (2021, p.3) referem mesmo que o compromisso “está intrinsecamente ligado à satisfação no trabalho”.

Por fim, Rossenberg et al., (2018) e Vandenberghe et al. (2004) criticam que na maioria dos estudos tende-se a explorar a relação organização-colaborador. Embora, existam outros intervenientes, entre os quais clientes, equipa, e líderes, um mediador com bastante relevância nesta temática como já podemos observar nesta investigação.

Segundo os autores Bruning et al., (2018) existem duas conceções diferentes de compromisso. O compromisso organizacional que é o apego à organização ou instituição e o compromisso de rede que é o compromisso que temos face aos vínculos que criamos nessa mesma organização. Esta última tipologia de compromisso também têm as três

componentes do modelo de Meyer et al., (1991) e por isso, também nos pode levar a ter comportamentos diferentes do habitual, por estarmos tão envolvidos com determinado grupo, por exemplo.

Em jeito de conclusão, Vandenberghe et al., (2004) num dos seus estudos realizados concluíram que o compromisso tem impacto indireto na rotatividade. Quer isto dizer que quanto maior for a ligação emocional menor será a taxa de rotatividade ou a intenção de sair, sendo uma das provas de como o compromisso é essencial nos dias de hoje. Este fenómeno pode ser aprimorado através das boas práticas liderança ao conseguirem criar relações sólidas, nestes ambientes voláteis (Ali & Ullah, 2023).

### 3.3. Liderança como fator potenciador do compromisso: uma vantagem competitiva numa era de incerteza e desapego

Vivemos tempos de difícil retenção em que trabalhar internamente organizações se torna fundamental (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019). Como refere Mercurio (2015, p.390),

“o ambiente moderno de incerteza económica, mudanças rápidas, globalização contínua, aumento da concorrência e a ascensão da geração *millennial* móvel serve como pano de fundo e potencial impulsionador desta maior atenção e foco no compromisso dos funcionários, tanto por parte de profissionais como de académicos.”.

As novas tecnologias têm influência de forma abrupta nas formas de nos relacionarmos, e vincam algumas das características como as que verificámos anteriormente, tais como, o individualismo e o desapego (Silva, 2021). São muitos os dispositivos que hoje parecem fazer parte da nossa vida (Papadopoulos & Cleveland, 2023). A geração nascida entre os anos 1995 e 2010 é uma geração que cresceu habituada à multitarefa e por isso, desenvolveram capacidades de comunicar sobre diferentes temas no mesmo momento, misturando assim a vida *online* e *offline* (Caeiro, 2023)

Segundo Han (2015), com o *multitasking* e o impacto na concentração, o compromisso é um dos fatores que está a ser afetado. A tarefa do *multitasking* é um retrocesso no progresso civilizacional, pois o ser humano foi criado para prestar atenção ao detalhe, em contrapartida os animais dividem a sua atenção devido aos perigos propícios dos ambientes onde vivem.

Se a globalização trouxe informação, oportunidades, e melhorias trouxe também consigo ameaças intrínsecas a este ambiente VUCA (Bennet & Lemoine, 2014<sup>a</sup>; 2014b). Retomando o conceito VUCA, que foi explorado no primeiro capítulo, Bennet & Lemoine, (2014b) explicam ainda que existem duas formas de ver este ambiente, uma visão mais otimista, reconhecendo que estas características podem ser oportunidades. Ou, olhar com um tom pessimista e enfrentar isto como uma mudança e adaptação diária. Ainda no seguimento desta reflexão, Bennet & Lemoine (2014b) defendem que os líderes podem enfrentar dois tipos de problemas:

“Se o VUCA for visto como geral, inevitável e insolúvel, os líderes não tomarão nenhuma ação e não conseguirão resolver um problema real. Alternativamente, se os líderes interpretarem mal o ambiente e se prepararem para o desafio errado, irão direcionar mal os recursos e não conseguirão resolver o problema real” (p.2).

Assim, o segredo para lidar com a volatilidade, como acontece com qualquer componente do VUCA, é compreender as oportunidades e ameaças inerentes à situação. (Bennet & Lemoine, 2014b, p.3), o mesmo se aplica ao modelo da Modernidade líquida defendido por Bauman (2011b). Conforme mencionado previamente, atravessamos um período em que o trabalho já não acontece apenas nas quatro paredes da organização, e por isso, o mundo organizacional necessita cada vez mais de ter na sua constituição colaboradores emocionalmente ligados (Rossenberg et al., 2018).

Segundo Radosavljević, Čilerdžić & Dragić (2017) precisam-se de colaboradores que tenham vontade de ir mais além, isto é, de explorarem novas ideias e formas de fazer as coisas. Como defendem Bauman & Leoncini (2018), os indivíduos vivem muito mais incertos nas suas escolhas, já não pensam em “até que a morte nos separe” e deste modo, criar estratégias a curto-prazo para promover o bem-estar e a retenção pode fazer toda a diferença a longo prazo.

Goleman (2015) refere que todos tendemos a procurar um bom trabalho, aquele que nos satisfaz, em que podemos colocar as nossas competências técnicas, mas também aquele que acrescenta valor à nossa vida enquanto um todo.

Machado (2018, p.88) alega que “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”.

Criar ambientes saudáveis, de cooperação em que as pessoas possam demonstrar os seus verdadeiros “eu”, que sejam autênticos, deve constar nas metas dos líderes (Amaro, 2023). Este tipo de ambientes leva a que tenhamos gosto e compromisso pelas nossas organizações. Amaro (2023) acrescenta ainda que as nossas organizações devem ser sítios onde queremos estar, partilhar experiências e não um sítio que só queremos sair.

As organizações do século XXI trabalham, atualmente, para que os seus níveis de compromisso sejam elevados, isto porque quanto maior for o comprometimento mais o colaborador se revê na organização, maior será o sentimento de pertença, mas também maiores serão os esforços extra e a vivência dos valores da organização (Alberto, 2021; Brandão, 2018). Além disso, torna-se um desafio constante, dado que os altos níveis de compromisso portam “um papel preponderante na estabilidade das organizações” (Oliveira, 2021, p.5). Assim, como referem alguns investigadores o *engagement* requer envolvimento emocional e para isso, é necessário trabalhar o compromisso emocional entre os colaboradores e a organização (Goleman, 2018; Quirke, 2009).

No entanto, nem sempre é assim tão fácil gerir este desafio. As organizações são movidas por pessoas, cada uma com as suas especificidades e neste sentido, as ações devem ser idealizadas e feitas em prol de todos os *stakeholders* (Brandão, 2018; Goleman, 1999). Por vezes, os líderes têm muitas ambições e ideias, porém é preciso ter consciência que nem sempre temos os colaboradores que desejamos. Segundo Almada & Policarpo (2016) existem muitos que têm aquilo a que chamamos de “resistência”, seja por medo de mudar, por considerarem que não são necessárias mudanças ou mesmo por medo de serem substituídos. A resistência dos membros da nossa equipa pode ser o reflexo da liderança que está a ser posta em prática (Almada & Policarpo, 2016; Silva & Petri, 2019) naquela equipa em concreto, porque cada equipa tem a sua cultura, as suas características e acima de tudo, pessoas diferentes (Brandão, 2018). É difícil mudar personalidades, mas é possível uma liderança positiva trabalhar características do foro psicológico, como a cooperação, “proatividade, criatividade, coragem, perdão, humildade, compaixão e integridade” (Cunha et al., 2013, p.5).

Mas, nem todas as dificuldades do compromisso se devem à personalidade das pessoas. Se por um lado é importante refletirmos sobre o conceito de compromisso é igualmente importante compreender que fatores internos e externos podem impulsionar os



colaboradores a permanecerem nas organizações, de forma a delimitarmos estratégias a longo prazo (Sánchez-Cardona, 2023).

O compromisso torna-se uma vantagem para as organizações na medida em que diminui conflitos internos, dado que as pessoas estão menos suscetíveis à influência social (Bruning et al., 2018). A influência de outros e a suscetibilidade das pessoas podem levar à mudança de comportamentos, mas também alterar a forma como vê as suas responsabilidades e obrigações. Para isso um dos fatores que podem ajudar é o compromisso.

Ainda no que toca a fatores internos, Turek et al., (2024) defendem que existem fatores internos que podem impactar o ambiente, o desempenho, mas também o estado físico e psicológico, entre os quais, a inadequação de ferramentas tecnológicas, a falta de ajuda, ou mesmo a falta de formação para determinada função. Estes constrangimentos organizacionais, que acabam estar fora do controlo de cada colaborador, podem estar relacionados com três dimensões: pessoal, contexto de trabalho e social. Qualquer que seja a origem estas afetam o comportamento, a forma de estar e consequentemente fatores como a satisfação ou compromisso com a organização.

Chernyak-Hai et al., (2023, p.3), também realçam um aspeto organizacional importante, o apoio organizacional percebido (AOP), que representa “as crenças dos trabalhadores relativamente ao grau em que a sua organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar”.

Segundo o estudo de Escrig-Tena et al. (2022) a perceção das condições de trabalho, entre as quais o ambiente, as relações interpessoais, e os próprios benefícios têm impacto no comportamento desempenhado pelos colaboradores, e até mesmo no compromisso e dedicação. Os colaboradores que têm uma perceção positiva sobre o AOP, e que de certa forma sentem gratidão perante a organização, são também aqueles que tendem a ter maior energia e vontade em contribuir, mas também em fazer esforços extras (Chernyak-Hai et al., 2023).

Também Wang & Lei (2023) defendem que esta perceção sobre o AOP é um fator que contribui para a satisfação e compromisso organizacional. O estudo de Chernyak-Hai et al., (2023) concluiu que quem apresenta uma visão positiva sobre o AOP tende a ter maior

esperança sobre a organização e o futuro da mesma, o que pode ajudar em momentos menos positivos. Quer isto dizer que ter uma percepção positiva da AOP, leva a maior esperança e conseqüentemente a uma ligação emocional que se pode refletir em maior compromisso. Mas, a percepção que cada colaborador tem do apoio que recebe da organização é impactada pela relação que o colaborador tem com as suas chefias (Sarpong et al., 2021).

Atualmente, tenta-se centrar a visão para as necessidades do colaborador (Cruz & Cabrera, 2022; Rossenberg et al., 2018). Segundo o estudo de Randstad (2023) os colaboradores atualmente valorizam oportunidades de crescimento (69,8%), flexibilidade (68,2%), aumentos salariais (66,7%), bom ambiente de trabalho (62,8%) e seguro de saúde (48,8%).

Segundo Sarpong et al. (2021) sistema de recompensas, seja monetário, em prémios, os outros tipos de reconhecimento é uma forma de nos sentirmos valorizados e com vontade em continuar. Todava, hoje acrescenta-se uma nova conceção que se denomina por salário emocional. Conforme Randstad (2023), o salário emocional baseia-se em fatores que ajudam os colaboradores a terem flexibilidade e conseqüentemente *work life balance*. Teletrabalho é uma das formas de salário emocional mais importante, mas já visto como uma coisa normal nos dias de hoje. Apesar de as gerações darem importâncias muito díspares ao salário emocional, é importante que as organizações compreendam a relevância do salário emocional no bem-estar diário dos colaboradores.

Contudo, Ali & Ullah (2023) referem que para se compreender aquilo que é relevante aos olhos dos colaboradores é necessário um líder e é através destes indicadores que se pode adaptar o perfil de liderança. Segundo Caeiro (2023, p.179), os temas mais apontados pelos colaboradores são a comunicação (40%), o *coaching* e o desenvolvimento (30%), a liderança dentro da equipa (15%), a estratégia e o alinhamento (14%), a importância de se liderar na mudança (12%) e por fim, a inteligência emocional (10%). Esta reflexão de Caeiro (2023) vem ao encontro daquilo que se tem falado. A literatura refere que um líder tem realmente impacto psicológico nos colaboradores (Junior, 2021). Vandenberghe et al. (2004) defendem que estudos anteriormente feitos concluem que o líder, ou supervisor, tem efeito nas taxas de retenção, mas quanto maior a proximidade e a relação, maior é o compromisso. Neste sentido, os líderes são a chave de sucesso para os altos níveis de

compromisso são estes que fazem pontes de ligação e de comunicação entre a organização e o colaborador (Quirke, 2009).

A liderança tem impacto no desempenho, e conseqüentemente das organizações, mas um interveniente fundamental é o compromisso (Caeiro, 2023; Fraga, 2018). Conforme Agboola (2013), a socialização é imperial quando falamos em construção de cultura, mas também na gestão e desenvolvimento de pessoas. Mediante este processo espalha-se a mensagem, os valores, a motivação e o compromisso.

Segundo Caeiro (2023), uma liderança competente pode contribuir para o compromisso dos colaboradores e aumentar até 22% da produtividade, mas também reter talentos de modo que não saiam para a concorrência.

Junior (2021) acredita que as organizações não se cingem ao somatório dos indivíduos, quer isto dizer que a forma como nos relacionamos tem impacto no valor que vamos partilhar com a organização. Goleman (2011b) refere que um dos grandes desafios apontados pelos líderes é hoje conseguir construir equipas, e não conjuntos de pessoas que trabalham para um objetivo. Contudo, é necessário termos a consciência de que cada um de nós tem apenas parte do conhecimento que necessitamos.

“o próprio Darwin foi o primeiro a aventar que os grupos humanos cujos membros estavam prontos para trabalhar em conjunto em prol do bem comum sobreviviam melhor e tinham mais descendentes do que aqueles cujos membros agiam em benefício próprio, ou do que os indivíduos que não faziam parte de grupo algum.” (p.288).

Além disso, Goleman (2011b) alega que o neocórtex, uma das camadas superiores do cérebro— que apenas os mamíferos possuem— tem a função de nos incentivar a viver em grupo, mesmo que para isso tenhamos de padecer de inteligência social, ferramenta que nos auxilia nos relacionamentos. Como expõem Jiang et al. (2023), a cooperação pode ser a solução para os desafios dos próximos anos.

Vivemos tempos de mudança em que se reformulam novos métodos de trabalho, na maioria das organizações o modelo híbrido, aquilo que as novas gerações sempre sonharam: trabalhar a partir de casa (Sousa, 2022). Este novo modelo tem trazido aquilo a que chamamos de *work life balance* porém, o teletrabalho trouxe consigo adversidades (Oliveira, 2021). Nem tudo é assim tão fácil principalmente no que toca aos líderes, dado

que têm enormes desafios, entre eles, o combate à despreocupação, a carência de sentimento de pertença, o incentivo ao compromisso e a dificuldade em criar relações de compromisso tanto entre colaboradores como com a própria organização (Oliveira, 2021; Sousa, 2022; Rodrigues, 2022).

Segundo Bakker et al., (2023), a Teoria JD-R-A tem como objetivo explicar como o desempenho pode ser afetado pelas imposições do trabalho. Contudo, esta acaba por ser uma atualização de várias teorias anteriores, entre as quais Teoria dos dois fatores de Herzberg (1966) ou das características do trabalho de Hackman & Oldham (1976), mas diferencia-se na medida em que é mais flexível e apresenta um vasto número de características que podem afetar o desempenho. Segundo esta nova reflexão as exigências de trabalho, tais como os conflitos interpessoais, podem afetar a disposição para trabalhar, o desempenho ou o compromisso.

Para Gray et al., (2023), a carga de trabalho também é indicada como um fator que influencia a forma de estar dos colaboradores e por isso, a liderança pode ser um auxiliador no sentido em que apoia e protege destes episódios. A grande conclusão de Bakker et al. (2023) é realmente o facto dos desafios organizacionais, principalmente aqueles que irão trazer consequências importantes servem não só como motor motivacional, mas essencialmente como um fator que leva a maior envolvimento. Além disso, segundo Bindl et al., (2022), o contexto organizacional sofre de um fenómeno que é denominado por regulação do afeto. A regulação pode ser motivada pela necessidade de se enquadrar, e por isso numa lógica de pertença, mas também numa lógica tarefa, de modo a ajudar a realização. Além disso, a regulação de afeto acontece frequentemente quando os colaboradores sentem a necessidade de estarem entusiasmados e positivos para concretizarem os seus objetivos. Por isso, tendem a esconder o seu estado social, externo ao trabalho, e se focam na tarefa. Neste sentido, os líderes têm uma tarefa acrescida de compreender se as emoções espelhadas são realmente representativas do estado emocional daquela pessoa. (Bindl et al., 2022).

Contudo, e conforme Rego, Cunha & Giustiniano (2021), não existe liderança sem liderados. Ambos os cargos têm repercussões nas relações que se estabelecem, mas também na postura adotada perante o trabalho (Rocha & Lobo, 2011). Segundo Cruz & Cabrera (2021), o compromisso por parte dos colaboradores, frequentemente, é o reflexo daquilo que a organização também demonstra perante os seus colaboradores. Da mesma

forma, Alberto (2021) defende que o compromisso é um tipo de envolvimento que se traduz como uma resposta àquilo que recebem por parte da organização.

Esta dualidade entre líder e liderada ligada ao tema do compromisso é vista por vários autores (Ali & Ullah, 2023; Cruz & Cabrera, 2021; Radosavljević, Čilerdžić & Dragić, 2017; Rossenberg et al., 2018; Yuey et al., 2019) como a teoria da troca social. A teoria da troca social defende que a reciprocidade entre os líderes e os liderados pode ter impacto sobre os comportamentos, mas também nos resultados organizacionais (Ali & Ullah, 2023). No cerne desta teoria está a ideologia de que relações sólidas que proporcionem recompensas, psicológicas ou emocionais, têm como consequência o apego emocional (Radosavljević, Čilerdžić & Dragić, 2017).

Além disso, refere que aqueles que acabam por usufruir dos benefícios da organização sentem-se, de certa forma, em dívida e realizam as suas funções de forma comprometida e com um sentimento de endividamento (Yuey et al., 2019). Esses comportamentos de endividamento podem ser comportamentos positivos como a proatividade, atitudes defensoras da sua organização, aquilo a que Brandão (2018) denomina por embaixadores ou mesmo, a lealdade com a organização.

Rossenber et al. (2018) defendem que embora existam incentivos emocionais por parte da organização, tais como atenção, compreensão e a escuta é deste cuidado que surge a troca, em que o colaborador dá mais de si por receber. Como referem Cruz & Cabrera (2021), esta ideia de troca emocional funciona de forma totalmente eficaz quando a organização se preocupa em que os colaboradores façam parte da organização, dinamiza ações neste sentido, mas também se envolve com os seus profissionais. Mercurio (2015) explica ainda que esta troca pressupõe que as pessoas confiam na organização, e nos seus líderes.

No que concerne à confiança, esta é cada vez mais estudada a nível relacional, organizacional e social, pois é um componente que tem relação com vários pontos da organização, entre eles, desempenho organizacional, sucesso, reputação e as relações entre os colaboradores e a organização (Yuey et al., 2019). Woman & Winston (2021) nos seus estudos referem que organizações que são consideradas de confiança pelos seus colaboradores fazem com que estes sejam 76% mais empenhadas, e 50% de mais

produtivas, bem como comprometidas. Mas o que leva à confiança é a transparência das organizações e dos líderes. Não ser transparente e aberto leva a perdas de ligação com os colaboradores. Os colaboradores, ao contrário do que muitos líderes pensam, são os nossos primeiros embaixadores (Woman & Winston, 2021).

A transparência relacional é definida como a demonstração pura dos nossos “eus” aos outros, o que faz com que possamos sem filtros expressar as nossas emoções e pensamentos. Drigas, Papoutsi & Skianis (2023) defendem que a liderança eficaz necessita de líderes autênticos. Como referem Rego, Cunha & Giustiniano (2021), a transparência relaciona-se com a autenticidade, na medida em que as pessoas se mostram tal como elas são. Além disso, tem tendência a incentivar os outros a adotar o mesmo comportamento, mas não basta ser transparente e autêntico, a humildade tem de ser visível caso contrário os colaboradores não sentem abertura ou confiança para o fazer. Assim, a teoria da troca social pressupõe a existência de duas partes, cada uma com a responsabilidade de contribuir e receber (Rego, Cunha & Giustiniano, 2021).

Cruz & Cabrera (2022) referem ainda que algumas das demonstrações afetivas da organização para demonstrar em compromisso e atenção mais apreciadas pelos profissionais são: i) considerar as necessidades e desejos dos colaboradores; ii) quando a organização tende a demonstrar que os funcionários são peça essencial na organização. Contudo, a troca social só acontece quando a parte que recebe compreende que tem o dever de retribuir (Ali & Ullah, 2023; Rossenberg et al., 2018).

Com o ambiente de mudança em que vivemos, os líderes têm a responsabilidade de incluir as pessoas na mudança, e fazê-las entender que a organização é feita de pessoas e que todos fazem parte desta mudança (Oztekin et al, 2015). Deste modo, a liderança é o ponto de partida para os bons resultados de uma organização, mas também para a satisfação e compromisso (Fraga, 2018).

Tanto as palavras como as ações de um líder têm impacto no colaborador, desde o seu desempenho, à forma como vê a organização, e conseqüentemente no seu envolvimento (Gómez-Leal et al, 2022; Oztekin et al, 2015). Atualmente, os líderes têm a tarefa de atrair, mas acima de tudo, desenvolver talentos e competências nos seus colaboradores que se tornem vantagens competitivas (Mercurio, 2015).

Steyer & Schiffinger (2008) concluíram no seu estudo que maioria dos comportamentos das lideranças influenciam o compromisso organizacional. Segundo Castro (2021), o estilo de liderança, ou neste caso as competências mais vincadas de um líder, têm efeitos diretos na forma como os colaboradores olham para as organizações, mas também, como as organizações evoluem. No entanto, nem toda a literatura concorda e por isso, segundo o estudo de Oztekin et al. (2015, p.66) que juntou 202 estudos sobre liderança e compromisso concluiu que “a diferença no tamanho do efeito entre os estilos de liderança não foi estatisticamente significativa”. Apesar deste estudo, Oztekin et al. (2015) admitem que os comportamentos dos líderes impactam o compromisso dos colaboradores.

No que toca a formas de praticar a liderança destacamos, como anteriormente defendemos, a liderança positiva (Cameron, 2008) e a liderança emocionalmente inteligente (Goleman, 1995).

Existem quatro grandes focos que fazem da liderança positiva um fator fundamental para os níveis de compromisso (Cameron, 2008). Em primeiro lugar, o facto de os líderes terem o poder de criar significado. Como Goleman refere (2002) o líder tem a proeza de poder criar uma “visão compartilhada de futuro”, mas para isso é mais uma vez necessário o auto e heteroconhecimento, bem como o interesse pela sua equipa. Esta deve ser uma das primeiras responsabilidades, e deveres, de um líder positivo— criar valor e propósito individual, para além de se conectar emocionalmente. Segundo Guimarães (2012) os indivíduos que percebem o seu valor têm tendência a dar mais à organização e a demonstrar mais compromisso e maiores níveis de *engagement* com a organização. Isto acontece porque, “a busca de sentido na vida é uma necessidade humana universal” (Guimarães, 2012, p.73). Sentir que são uma peça necessária na empresa torna-se essencial dado que, a organização é feita de pessoas e todas elas se devem sentir igualmente importantes (Amaro, 2023).

Em segundo lugar, Clampitt & Downs (1993) referem que o líder positivo tem a capacidade de desenvolver uma eficaz comunicação, bem como ferramentas fundamentais como o *feedback*. O *feedback* é um fator bastante significativo quando temos como objetivo aumentar a produtividade e o compromisso dos colaboradores

(Caeiro, 2023). Chiavenato (2014) defende que as pessoas necessitam de compreender como está a ser executado o seu trabalho, ademais, um *feedback* mais pessoal faz com que a pessoa sinta que não é só mais um número. Mas sim, que tem valor e que o seu trabalho é reconhecido e valorizado (Robbins, 2009). Um estudo realizado por Clampitt & Downs (1993) mostra como o *feedback* é importante na criação de *engagement*. Os seus resultados demonstraram como o *feedback* motiva, indica o caminho a seguir e afeta diretamente na satisfação. Segundo Caeiro (2023), o *feedback* para as gerações mais jovens significa um conforto, mas também um estímulo para a autoestima. Contudo, as empresas tendem-se a esquecer do *feedback* diário e muitas vezes quando o fazem por algo não estar bem (Goleman, 2000). Contrariamente ao que se fazia, não são só os colaboradores que devem ter *feedback*, mas também os próprios líderes pedem avaliação para que possam saber como melhorar (Quirke, 2009).

Em terceiro lugar, destaca-se a capacidade da liderança positiva em criar ambientes positivos. Estudos da Universidade de Michigan comprovam que a existência de um clima positivo numa organização leva à otimização dos colaboradores e a resultados acima do normal (Guimarães, 2012). Segundo Goleman (2015) o contágio do humor é mesmo um processo neurológico, apesar de nem todas as emoções serem assim tão fácil se passarem, neste caso a que passa com mais facilidade é a alegria e deste modo, é uma vantagem para os líderes terem diariamente harmonia e humor. Assim, torna-se essencial que os líderes tenham este papel chave nas suas equipas e organizações.

Também Bovatzis et McKee (2001) referem que segundo os seus estudos, equipas com maiores níveis de inteligência emocional desenvolvem ambientes em que reina a troca de experiências, de conhecimentos, onde a ansiedade e o medo é menos frequente. A criação de ambientes saudáveis é uma das formas de reter funcionários (Sarpong et al., 2021). Pelo contrário, Cunha et al., (2013) referem que ambientes em que reinem o medo, insegurança, ou o não à vontade em exprimir opiniões, levam a fraca produtividade e a esforços mínimos. Boas relações interpessoais dentro da organização e consequentemente, níveis de bem-estar elevados, são denominados por capital social. Todavia, não podemos confundir capital social com capital humano, que se refere à boa formação dos colaboradores. Uma organização pode ter um bom capital humano, mas um fraco capital social (Matos, 2012).



Acrescentaria ainda que, ter um clima caracterizado pela felicidade não significa baixar a exigência, pelo contrário (Goleman & Boyatzis, 2008). Criar uma organização positiva e emocionalmente inteligente (Goleman, 2018) deveria ser uma das metas da maioria das empresas, porém, sabemos que nem sempre é possível. Por um lado, porque trabalhamos com pessoas, o fator pessoalidade tem as suas peculiaridades, afinal de contas são pessoas, todas elas têm as suas características, traços de personalidade e formas de estar diferentes (Cunha et al., 2013). Por outro lado, porque para termos uma organização positiva é necessário trabalhar as interações entre líderes e liderados, mas também dos próprios liderados entre si (Goleman, 1999, 2000). É neste ponto que entra a extrema importância da liderança na criação de organizações positivas e por consequência, de altos níveis de *engagement* e satisfação. Os líderes têm de convidar os seus liderados a participarem nas decisões da organização (Goleman, 2000). Pesquisas realizadas pela GPTW (Great Place to Work Institute), demonstram que o sítio ideal para trabalhar é aquele onde se vive um ambiente de confiança, onde há prazer de conviver com os colegas e quando os colaboradores se sentem embaixadores e vivem a empresa. Para que estas dimensões sejam bem-sucedidas é necessário criar práticas de liderança que incentivem a este tipo de comportamentos e que demonstrem como a construção de um clima positivo pode ser uma vantagem competitiva (Guimarães, 2012). Cameron (2008) alega que líderes positivos ao criarem ambientes positivos incentivam a que as pessoas deem as suas melhores versões, cooperem e queiram vestir a camisola da organização.

Por fim, uma liderança positiva pressupõe colaboração, apoio, confiança, participação e acima de tudo, compreensão pelo outro (Asseiceiro, 2022). Drigas, Papoutsis & Skianis (2023), defendem também que energia positiva tende a que as pessoas mostrem o melhor que há nelas. Conforme Junior (2021) esta visão de necessidade do otimismo e da felicidade nas organizações vem da tradição individualista que compõe a cultura norte-americana. Em que se acredita que funcionários felizes estão dispostos a ajudar, mas também têm maiores níveis de lealdade com as suas organizações.

Mas a liderança positiva é essencialmente isto, ir em busca da felicidade e promover o bem-estar dos colaboradores, através da criação de relações transparentes e com base no otimismo e positivismo (Junior, 2021). Estudos demonstram (Cunha et al., 2013) que existe enorme importância na qualidade das relações não só para a formação de organizações positivas, como para conseguir promover o bem-estar organizacional.

Para além disso, incentivar à vivência de emoções positivas, melhora os níveis de engagement, o compromisso entre colaboradores e as organizações, ou mesmo o próprio ambiente de trabalho (Cameron, 2008; Machado, 2018; Saraiva, 2021).

Estilos diferentes no momento certo levam a melhores resultados internos e financeiros (Goleman, 2000). Goleman (2002) reconhece os benefícios de ter um líder emocionalmente inteligente, positivo numa organização, principalmente no que toca ao desenvolvimento de compromisso.

A inteligência emocional afeta diversos fatores comportamentais e um dos quais existe evidência é o comprometimento (Rocha & Lobo, 2011). O estudo de Garcia (2019) releva que a inteligência emocional influencia indiretamente a performance dos colaboradores, o que poderá ter impacto na sua relação sentida com a empresa. Além disso, líderes dotados de notável competência em inteligência emocional viabilizam a instauração de ambientes organizacionais propícios à colaboração, nos quais todos os membros da equipa podem e devem experimentar a confiança necessária para partilhar as suas perspetivas (Asseiceiro, 2022).

Os colaboradores têm tendência a fazer menos pela organização, quando não se sentem ouvidos, ou quando sabem que os seus desejos não tido em conta (Castro, 2021). Ainda relativamente aos colaboradores embora não existam ainda estudos que garantam que a IE tem impacto direto no compromisso, Garcia (2019) concluiu que os colaboradores que têm níveis de IE elevados tendem a ter melhores relacionamentos pessoais e profissionais. Todavia, Garcia (2019, p.19), revela que “a capacidade de regular a própria emoção é a maior contribuição para a performance dos colaboradores ( $\beta = 0,283$ ,  $p < 0,05$ )”, que também tem consequências indiretas no nível de compromisso.

Amaro (2023) acredita que não é possível pensar num crescimento a longo prazo se não tivermos pessoas amadas pela organização e uma organização amada pelas pessoas. Por isso, o amor nas organizações implica que as atitudes dos líderes, e dos colaboradores, sejam feitas sempre a pensar no outro, e naquilo que ele pode vir a sentir (Amaro, 2023).

Segundo Amaro (2023), para que exista amor nas organizações é necessário que a organização tenha:

- i) **Ausência de julgamentos**— é necessário que seja praticada uma cultura do erro, em que a humilhação não é opção, mas sim em que as chefias tentam compreender se o erro foi por tentativa de inovação, involuntariamente.
- ii) **Generosidade**— a cooperação e compaixão com os colegas, não só torna o ambiente mais saudável como reforça os laços afetivos.
- iii) **Noção de limites**— a diferença entre vida pessoal e profissional torna-se fundamental, pois hoje trabalhamos com equipamentos que podem servir para os dois contextos, e por isso é necessário que as organizações compreendam que existe vida para além da profissão.
- iv) **Confiabilidade**— a confiança é uma característica que demora tempo, demora a construir, mas é muito rápida a perder-se. Principalmente no que toca às chefias estes é um ponto que pode virar totalmente a postura do colaborador.
- v) **Responsabilidade**— nunca fugir às responsabilidades para que o quotidiano não sofra mais imprevistos que o habitual.
- vi) **Integridade** – ser íntegro e ser correto deve ser uma característica transversal de todos os colaboradores. A integridade traz respeito, mas também com que os outros saibam que têm ali uma pessoa que em qualquer situação não pensará só em si.
- vii) **Noção de sigilo**— a fuga de informação pode ser uma fatura muito cara das organizações, qualquer que seja o momento devemos sempre manter a informação com as pessoas certas e a quem lhes diz respeito.

Além disso, não importa querermos impressionar o cliente se os nossos embaixadores não tiverem importância na cultura da empresa, a longo prazo não é viável, ou vivermos uma cultura de alta rotatividade (Amaro, 2023). Amaro (2023) acrescenta ainda que um líder que seja humano, que não tenha medo de demonstrar o amor pelas pessoas e pelo seu trabalho, consegue obter melhores resultados, de uma forma duradoura e rápida.

Segundo Gray et al., (2023) a comunicação dos líderes, dirigida aos colaboradores, é indicada como uma forma de mostrar preocupação e apoio. Além disso, os colaboradores também referem que comunicação em demasia também não é uma boa prática, é preferível pouca, clara, com qualidade e bem direcionada, isto é mais numa ótica de caso em particular.

Apesar de o líder ser importante, não é só o líder que faz este trabalho de criar compromisso ou de melhores resultados, são necessárias pessoas abertas à mudança e ambientes propícios (Asseiceiro, 2022). Sinek (2011) acredita que por muito forte que seja o propósito, o líder necessita sempre dos seus liderados para atingir os objetivos.

Mercurio (2015), defende que segundo estudos analisados a percepção dos colaboradores face à conjuntura inteira da organização afeta diretamente aquilo a que chamamos de compromisso afetivo. Para além disso, Radosavljević, Čilerdžić & Dragić (2017) alegam que os estudos que analisaram as correlações mais altas entre o compromisso e o desempenho aconteciam quando era utilizado o compromisso afetivo. Deste modo, fortalecer relações interpessoais, ambientes harmoniosos e de confiança ajudam a promover o desenvolvimento do compromisso afetivo junto dos colaboradores. Um dos pontos fundamentais é que exista uma boa relação entre os líderes e os liderados, dado que o mau ambiente tem tendência a gerar maus resultados (Beach, 2020). A criação de relações sólidas e fortes é um forte indício para que se criem equipas unidas (Gómez-Leal et al., 2022). Os relacionamentos de proximidade que incentivam à cooperação, não só tornam os colaboradores mais felizes, como mais motivados para melhorarem o seu desempenho (Castro, 2021; Correia, 2017). Segundo o estudo de Gray et al., (2023) ouvir e procurar a opinião dos colaboradores é uma prática que se considera cada vez mais útil nas organizações, uma vez que ajuda na redução de *stress*, nas relações interpessoais, mas também a manter os níveis de proatividade.

Embora, exista a necessidade dos líderes estarem próximos dos seus colaboradores, Ali & Ullah (2023) concluíram no seu estudo que o facto de ser dado pelo líder liberdade, flexibilidade, autonomia e confiança é um primeiro passo para que estes se sintam comprometidos, afinidade e dedicação e por consequência, vontade em retribuir à organização. Goleman (2011b) acredita que equipas autónomas o sucesso é garantido quando a liderança pouco interage, isto é, quando existe pouca ou nenhuma liderança, desde que existam por detrás fortes relações. Se queremos ter equipas autónomas, e boas trabalhadoras, então liderar menos é liderar mais.

Em suma, o compromisso é uma característica totalmente necessária quando tencionamos atingir metas junto dos nossos colaboradores (Castro, 2021). Adicionalmente, a modernidade líquida veio trazer novos desafios e novas formas de ver o mundo

organizacional (Bauman, 2011b). Hoje, a globalização, a tecnologia, “exigem das organizações níveis de desempenho cada vez mais elevados, tornando-se fundamental que as organizações alcancem vantagem competitiva para sobreviverem” (Fraga, 2018, p. 32). Além disso, estamos perante a convivência de quatro gerações em simultâneo, baby boomers (16%), geração X (30,7%), millenials (41%) e geração Z (12,3%), o que não tem facilitado a vida às organizações. Como refere Goleman (2011b), está no cerne da liderança fazer com que as pessoas tenham orgulho daquilo que fazem e que sintam compromisso com as suas organizações. Para isso, são necessárias determinadas competências nos líderes, tais como a inteligência emocional e a postura positiva. Para além disso, um dos passos, segundo Ali & Ullah (2023), passa por traçar metas objetivas e pequenas em que a equipa sinta que é capaz. Durante um período de mudança, como os que atravessamos, Gary et al. (2023) acreditam que o *feedback* constante e a escuta ativa podem ser formas de perceber a viabilidade das medidas, mas também, se há necessidade de esclarecimentos adicionais. Conforme Mercer (2023) a escuta ativa permite que a liderança compreenda os “sinais silenciosos” que muitas vezes são demonstrados. O fenómeno “*quiet quitting*” representa o “abandono silencioso” em que o colaborador vai se afastando não só emocionalmente, como a nível de responsabilidades, tal comportamento é mais frequente em geração como a Z ou os millenials quando comparados com os baby boomers ou a geração X (Randstad, 2023).

Retomando também conclusões anteriores, podemos, segundo Barreto et al. (2013) concluir que existe inter-relação entre cultura organizacional e liderança, mas também relação entre a liderança e o compromisso sentido pelos colaboradores (Gómez-Leal et al, 2022; Steyer & Schiffinger, 2008; Oztekin et al, 2015). Recordemos também que o compromisso pode ser visto como o “apego emocional a uma organização, manifestado pela identificação e envolvimento de um indivíduo com essa organização” (Mercurio, 2015, p.397), e desta forma olhamos para o compromisso numa ótica afetiva— uma das componentes defendidas por Meyer & Allen (1991). Também ao longo desta revisão conseguimos aferir que este tipo de compromisso pode ser conseguido através da liderança (Vandenberghe et al., 2004), mais concretamente através de líderes emocionalmente inteligentes e positivos. “Tudo começa e acaba nas pessoas” — é este o lembrete de Amaro (2023) que se preocupa cada vez mais em espalhar a mensagem da necessidade de termos amor nas nossas organizações, e nas consequências positivas que isso pode trazer ao nosso quotidiano.

**Parte II**  
Estudo empírico

**Capítulo 4**  
Metodología Empírica

Após revisar os principais conceitos relacionados com o tema em estudo, e de modo a iniciar o estudo empírico, serão apresentados nos subcapítulos subsequentes a problemática os objetivos em investigação e toda a estratégia metodológica aplicada. Ao longo desta investigação foi aplicada uma metodologia qualitativa devido às características do objeto em estudo, mas também ao carácter subjetivo da problemática. Foi através de um conjunto de técnicas de recolha de dados qualitativos que se conseguiu estudar e explorar o setor segurador, que serve como base a esta investigação.

#### 4.1. Problemática e relevância da investigação

A presente investigação, assentando nas ciências da comunicação, classifica-se como interdisciplinar, uma vez que correlaciona áreas como a comunicação, a liderança, a psicologia, a neurociência e a cultura— “A “interdisciplinaridade” é uma síntese de duas ou mais disciplinas, estabelecendo um novo nível de discurso e integração de conhecimento” (Choi & Pak, 2006, p.355). O cruzamento destas disciplinas resulta num aprofundar de temas que de forma isolada não seriam tão enriquecedores e por isso, a junção de diferentes áreas académicas podem levar a novos conceitos e entendimentos sobre o mundo (Choi & Pak, 2006).

No que toca à relevância deste estudo, a nível académico durante a revisão de literatura foi possível constatar a necessidade referida por alguns autores, como Al-Jabari & Ghazzawi (2019), em se estudar o cruzamento entre a liderança e o compromisso. Além disso, existem evidências académicas de que este tema deve ser estudado, inclusive Al-Jabari & Ghazzawi (2019, p.9) sugerem que seja feita uma investigação empírica que relacione a liderança com a variável do compromisso, pois acreditam:

“que os líderes desempenham o papel mais fulcral no compromisso dos colaboradores como a cognição da liderança e a sua capacidade ou incapacidade de influenciar, compensar de forma justa, tomar decisões estratégicas, motivar, definir políticas e práticas para garantir ter um ambiente ético, [podendo] levar a uma organização bem executada e estagiar a uma força de trabalho comprometida” (p.9).

Neste sentido, este estudo pode ser visto como um dos possíveis caminhos para as organizações que pretendam estudar o compromisso dos seus colaboradores, e os vários interlocutores que podem intervir nesta dimensão. Além disso, a revisão de literatura tem demonstrado evolução e por isso, o próprio número de artigos relativos a estes temas têm vindo a ascender (Rossenberg et al., 2018).



A nível social, após a revisão de literatura, é verosímil afirmar que tanto a liderança como o compromisso são temas bastante debatidos atualmente nas organizações (Ali & Ullah, 2023, Rossenberg et al., 2018, Yukl, 2013). Ademais, existe a necessidade de repensar prioridades e estratégias organizacionais (Mercer, 2023), mas também saber como reter as próximas gerações (Amaro, 2023; Mateus, 2023), e este estudo pode ajudar a ver algumas das soluções possíveis.

Estamos perante um problema de natureza sociológica, organizacional, mas sobretudo, comportamental. Tendo em conta a **natureza dos objetos**, neste caso, tanto das lideranças, como das relações que se estabelecem, estas não são diretamente observáveis. Por vezes difíceis de compreensão, visto que pode não existir total transparência em ambas as partes e por consequência, é necessário encontrar não só métodos como técnicas adequadas à problemática (Quivy & Campenhoudt, 2017).

Assim, estamos perante um estudo que pode ser analisado a partir de uma **lente fenomenológica** em que se pretende compreender experiências únicas e questionar todo o conhecimento, sem pensar em qualquer hábito natural do mundo, pressuposto ou preconceito (Husserl, 2011, Moustakas, 1994). Deste modo, o **objeto de estudo** desta investigação é a relação entre o desenvolvimento de compromisso e as lideranças emocionalmente inteligentes e positivas no contexto organizacional contemporâneo. O estudo será levado a cabo no quadro de uma epistemologia interpretativista<sup>5</sup>, assente em entrevistas e *focus group* no setor segurador em Portugal.

No que tange à problemática, esta resulta do questionamento da investigação científica já elaborada e por isso, urge a seguinte problemática em estilo de pergunta (Quivy & Campenhoudt, 2017):

*De que forma lideranças assentes na inteligência emocional e na positividade podem ser eficazes no desenvolvimento e manutenção de compromisso entre os colaboradores e as organizações, no contexto contemporâneo?*

---

<sup>5</sup> Epistemologia interpretativista consiste num pressuposto ontológico de natureza subjetiva com base na interpretação e compressão de novos significados através da experiência humana (Ramos, 2000)

As organizações são feitas de pessoas (Brandão, 2018) e portanto, cabe à academia compreender os problemas atuais e tentar demonstrar possíveis soluções. Relativamente ao contexto organizacional, o sentimento de pertença e a necessidade de compromisso por parte dos colaboradores são um desafio no contexto atual e desta forma, procurar formas de desenvolver e manter o compromisso por parte dos colaboradores pode ser uma vantagem competitiva para as organizações (Cameron 2008; Guimarães 2012; Machado, 2018; Saraiva, 2021). A inclusão das palavras “desenvolvimento” e “manutenção” tornam-se propositadas, sendo que o termo “desenvolvimento” representa o ato de fazer crescer ou de desenrolar determinada situação. Enquanto, “manutenção” significa o ato de manter ou de conservar algo<sup>6</sup>. Sendo que os líderes, neste prisma, são vistos como agentes de mudança que podem não só criar ambientes de bem-estar como também, impulsionar a vontade em querer permanecer a determinada organização (Yukl, 2013).

Nesta investigação pretende-se, assim, demonstrar o impacto que a liderança tem nos colaboradores. Sendo que a justificação para se utilizar a liderança como uma das principais variáveis deste estudo é, realmente, o impacto que tem sido observado e comprovado cada vez mais pelas organizações. (Castro, 2021; Fraga, 2018; Junior, 2021). A esta questão junta-se, ainda, à delimitação de competências que são cada vez mais faladas, atualmente, como a empatia ou a inteligência emocional, como se viu na revisão de literatura (Future of Jobs 2023 & 2018) e a necessidade de criar e conviver em ambientes positivos e como estas podem impactar a experiência e forma de estar dos colaboradores (Cunha et al., 2013).

A partir desta pergunta, surge uma sub-questão, relevante a explorar ao longo da investigação, que ajudará na resposta à questão central:

*Como o contexto contemporâneo de incerteza e desapego impacta o compromisso dos profissionais nas organizações?*

Para que a nossa problemática seja respondida é fundamental compreender o contexto em que vivemos. A questão que é colocada hoje teria um significado totalmente diferente se fosse analisada há 20 anos. A globalização, a presença da *internet*, o individualismo, o consumismo, ou mesmo a dificuldade em permanecermos muito tempo no mesmo lugar,

---

<sup>6</sup> Dicionário académico: Dicionário de Língua Portuguesa. (2023). 6ª ed. Porto editora.

estão a mudar as formas de estar e de pensar (Bauman, 2011; Castells, 2002; Giddens, 2006; Lipovetsky, 2005, 2023; Simmel, 2006; Turkle, 2011) Deste modo, os fatores contemporâneos que se referem na revisão da literatura entre os quais, a incerteza e o desapego, trazem novas formas de estar no contexto organizacional, mas também alteram as perspetivas de futuro. Assim, compreender os fatores que alteram e impactam o compromisso é uma mais-valia para as organizações, para que consigam estar próximas dos colaboradores e não vivam em constantes níveis altos de rotatividade.

#### 4.2. Objetivos do estudo

Relativamente aos objetivos de investigação estes são frases declarativas que demonstram as intenções do estudo (Quivy & Campenhoudt, 2017) e partem das duas questões que orientam o estudo.

Neste estudo, foram delimitados os seguintes objetivos de estudo:

- 1. Compreender como as lideranças emocionalmente inteligentes e positivas podem ser determinantes para o desenvolvimento e manutenção de relações sólidas assentes no compromisso, e como os líderes e os colaboradores percecionam esta questão**

Este objetivo acaba por orientar toda a investigação, na medida em que junta as principais variáveis em estudo. Além disso, demonstra o facto de este estudo pretender as duas visões das organizações, por um lado dos colaboradores e por outro lado, dos líderes—os agentes da mudança. Acredita-se que é necessário compreender as dificuldades dos líderes, mas também aquilo que é verdadeiramente sentido pelos colaboradores e a importância do tema. De modo a compreender o contexto em que se insere a problemática e o objetivo geral, tenciona-se delimitar alguns objetivos mais específicos. Os objetivos específicos caracterizam-se por serem mais pormenorizados e concretos, e a sua função é ser um meio para conseguir alcançar o objetivo geral (Oliveira, 2011). Assim, nesta investigação delimitaram-se dois objetivos específicos:

- 2. Investigar se e como as características da contemporaneidade afetam os colaboradores e o seu compromisso profissional**

O contexto nesta investigação é uma variável fundamental e por isso, o estudo teve de passar por uma análise contextual, tal como referido na revisão da literatura. A compreensão do contexto ajuda a entender os fatores que influenciam o mundo organizacional e as consequências dos mesmos nos colaboradores e nas suas formas de estar perante o trabalho.

Como terceiro e último objetivo foi tencionado:

### **3. Entender como o desenvolvimento e manutenção do compromisso pode ser uma vantagem competitiva nas organizações**

Como foi visto na revisão de conceitos, na Parte I desta investigação, o compromisso é um tópico bastante atual. Adicionalmente, não só tendo em consideração os fatores contemporâneos, como o possível impacto das lideranças nesta variável, torna-se necessário entender o peso que este fator pode ter no contexto organizacional. Ademais, a perceção da importância do compromisso, no sucesso organizacional, poderá originar mudanças comportamentais que levem a um melhor ambiente ou mesmo, a maior satisfação e níveis de retenção.

#### 4.3. Enquadramento do setor em estudo: setor segurador

O setor segurador é parte crucial da economia que atua nas necessidades do país e simultaneamente, responsável por proteger indivíduos e empresas nos mais variados campos, sejam eles, casa, automóvel, vida ou saúde (Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de pensões [ASF], 2023).

Apesar de ser considerada uma área tradicional, pela sua longevidade, este é um setor que se tem vindo a evoluir e a reinventar. Assim, esta pode ser considerada uma área dinâmica devido a uma série de fatores. Por um lado, o contexto social e económico que impacta, de certo modo, a subscrição— a pandemia Covid-19 e a inflação são exemplos recentes disso (Generali, 2023). Não obstante, a incerteza dos tempos atuais também acaba por impactar as decisões. Por outro lado, a evolução da tecnologia também tem tido um papel significativo não só nos modelos de trabalho, tais como a flexibilidade de trabalho híbrido<sup>7</sup>, como a própria automatização dos processos e da relação com o cliente. Esta

---

<sup>7</sup> Ageas Seguros. (n.d). *A nossa visão Ageas*. Disponível em <https://www.grupoageas.pt/sustentabilidade/a-nossa-visao>

melhoria na relação com o cliente vem em consonância com a necessidade de acompanhar as tendências de mercado e simultaneamente, das pressões sociais colocadas que não só têm exigências de responsabilidade social, sustentabilidade, como uma ideia de necessidade de personalização e fidelização.<sup>8</sup>

De forma a conseguir uma amostra não representativa, mas sim relevante investigaram-se três seguradoras que os seus respetivos grupos representam 56,3% da quota de mercado em 2023 (Sapo, 24/01/2024) e uma faturação conjunta de 4 661 087, 00€ (Sapo, 06/11/2023). Entre as quais, a Tranquilidade, pertencente ao Grupo Generali Tranquilidade, e o Grupo Ageas Portugal e uma terceira seguradora de carácter misto<sup>9</sup> que à semelhança das outras duas também se insere no top 3 no ranking a nível nacional. Estas configuram-se como as maiores seguradoras em Portugal e as com maior reconhecimento pela excelência, através dos seus clientes. A Ageas foi até 2022 vencedora, seis anos consecutivos, do prémio “5 estrelas” e consagra-se pela quarta vez marca de excelência através do prémio “Superbrand”<sup>10</sup>. Já a Tranquilidade conquistou mais recentemente o prémio “Melhor Seguradora Multirriscos” (Anexo 1) através de uma votação feita por agentes e corretores. As seguradoras estudadas estão categorizadas por terem mais de 500 colaboradores e a sua dimensão traz enormes desafios, principalmente, no paradigma atual em que se vivem mudanças em diversas esferas.

#### 4.4. Estratégia metodológica

Focando-nos agora na metodologia, e por todas as razões referidas supra, concluiu-se que o método mais apropriado para guiar a parte empírica da investigação é o **método qualitativo** (Quivy & Campenhoudt, 2017).

Sendo este um problema com o objetivo de melhorar as organizações e seus respetivos ambientes organizacionais requer-se mudança. Algo que é característico do método qualitativo, visto que é reconhecido por ter a capacidade de transformar o mundo e proceder à mudança naquele contexto (Creswell, 2013; Oliveira, 2011).

---

<sup>8</sup> Grupo Ageas Portugal. (2022). *Sustentabilidade na Ageas 2022-2024*. Grupo Ageas Portugal.

<sup>9</sup> ASF. (2024). *Empresas de seguros nacionais a operar em Portugal*. ASF. Disponível em <https://www.asf.com.pt/autorizações-e-registos/empresas-de-seguros>

<sup>10</sup> Ageas Seguros. (n.d). *Informação institucional: Sobre nós*. Ageas. Disponível em <https://www.ageas.pt/particulares/sobre-a-ageas-seguros/informacao-institucional/>

Para além disso, este é o método escolhido pois, como indica Pereira et al. (2018), os métodos qualitativos são aqueles em que os problemas são investigados por interpretação dos fenómenos em estudo, em que os dados recolhidos são predominantemente descritivos (Pereira et al., 2018; Oliveira, 2011; Quivy & Campenhoudt, 2017). Tendo em conta todas estas justificações e a natureza dos objetos, neste caso as relações, o ambiente contemporâneo e as próprias lideranças a justificativa para se optar por uma metodologia qualitativa é, sobretudo, o facto do propósito do estudo ser entender “como” acontecem os fenómenos e qual o significado humano que lhes é atribuído (Guerra, 2014; Oliveira, 2011). Ou como referem Braun & Clarke (2013) a forma mais simples de nos referirmos à pesquisa qualitativa é pensar que as palavras são os nossos dados.

Ao desenharmos a atual estratégia, compreendemos que definir uma estratégia é também entender os multiníveis que vamos estudar. Segundo Wang, Zhou et Liu (2014), a liderança é caracterizada como um fenómeno de multiníveis e por isso, cabe ao investigador definir o seu nível de análise. No que toca à presente investigação estamos perante um constructo em nível de unidade em que a liderança opera ao nível grupal, mas tem impacto ao nível individual. Diante disso, e segundo Hoole, E., & Martineau, J. (2014) o estudo das lideranças são uma vantagem quando são abordados numa perspectiva de “multi-métodos”, e por isso, utilizou-se dois tipos de técnicas para a recolha de dados.

#### 4.4.1. Dados exploratórios

No que toca à área das ciências sociais, o método mais utilizado é a entrevista, uma vez que é um método que permite extrair informação sobre aquilo que é do conhecimento das pessoas, perceções, crenças, mas também o porquê de pensarem de determinada forma (Oliveira, 2011).

Esta técnica pode ser considerada um processo informal, interativo em que se opta por perguntas mais abertas ou fechadas (Bryman, 2012; Quivy & Campenhoudt, 2017). Podendo por isso, ser considerada com um valor flexível, dado que a conversa pode ter um fio condutor, mas não é impossível ir para temas que o investigador nunca se questionou (Quivi & Campenhoudt, 2017). A este tipo de entrevista chamamos de semidiretiva em que se pode fugir ao guião e adicionar perguntas que não tinham sido pensadas, mas que pelo desenrolar fazem sentido (Bryman, 2012).

Realço ainda que as entrevistas têm outra vantagem, neste caso, o facto da conversa se desenrolar não só por meras opiniões, mas na maioria dos casos por experiências, o que origina esta visão subjetiva de cada um dos entrevistados (Creswell, 2017).

Estas entrevistas, de carácter semiaberto, acabam por ter como fio condutor tópicos ou questões específicas e por isso, procurou-se extrair informações dos entrevistados que respondam aos objetivos de investigação. Para isso, foi elaborado um construto aplicado às entrevistas (Apêndice B) que correlaciona as dimensões e variáveis em estudo com os respetivos objetivos e questões de investigação (Bryman, 2012).

As perguntas que foram feitas durante as entrevistas visavam satisfazer os objetivos de estudo e, simultaneamente, fizeram-se de forma a que fossem encaradas pelo entrevistado como amigáveis, sem resposta certa ou errada (Yin,2018). De modo a auxiliar, construiu-se um guião de entrevista (Apêndice A) com as perguntas principais (Bryman, 2012). Todavia, pelo carácter semiestruturado das entrevistas foram-se adaptando as perguntas consoante as organizações, as pesquisas feitas relativas ao entrevistado, mas também consoante a flexibilidade do estilo do interlocutor. Assim, a ordem, a forma como se fizeram as perguntas variaram conforme o entrevistado, (Oliveira, 2011) e por estas razões, e pela necessidade compreendida no momento, foram acrescentadas diversas perguntas tendo em conta os objetivos da investigação e claro o guião que foi construído antecipadamente.

Este foi um dos métodos escolhidos, pois como referem Hole & Martineau (2014, p.178), “as entrevistas são frequentemente utilizadas para avaliar o impacto da liderança”. Optou-se por esta técnica de dados exploratórios, uma vez que se estipulou o objetivo de compreender qual a perceção dos líderes e dos colaboradores face às lideranças positivas e emocionalmente inteligentes e como estas podem ser determinantes para o bom funcionamento organizacional e para a criação de compromisso dos colaboradores e simultaneamente, debater sobre a inteligência emocional puder ser uma mais-valia para todos e, principalmente, para líderes que têm como fim criar compromisso nos colaboradores (objetivo 1); de certa forma também perceber a perceção dos líderes face a estes novos modelos de trabalho e os fatores externos e internos que afetam o contexto organizacional e como afeta o compromisso (objetivo 2) e por fim, compreender como o compromisso pode ou não ser uma vantagem competitiva (objetivo 3).

Relativamente ao horizonte temporal da entrevista previu-se entrevistas de 1 hora de forma a extrair o máximo de informações, mas também cumprir os tempos disponíveis dos participantes. Contudo, segundo Guerra (2014) existem condições necessárias à realização de uma entrevista. Em primeiro lugar, selecionar, com critérios, os participantes a serem entrevistados, e para isso é necessária uma investigação prévia que ajudará na seleção, mas também na criação das questões. De seguida, criar um guião que deve orientar a entrevista e garantir que existem condições para a realização da entrevista, sejam de espaço sejam necessidades éticas respeitadas por ambas as partes.

Assim sendo, neste estudo realizaram-se três entrevistas semiestruturadas a responsáveis de áreas ou de departamentos de três seguradoras distintas, de modo a compreender a perceção das lideranças sobre o contexto atual, o compromisso e a importância da positividade e da inteligência emocional na criação de compromisso sentido pelos colaboradores. Neste caso foram entrevistados três líderes de diferentes organizações, nomeadamente Marisa Aguiar, responsável do departamento *Beautiful Business* do Grupo Ageas Portugal e Andreia Sousa responsável pela área de liderança dentro do departamento de Gestão de Talento, Desenvolvimento e Formação (DRHO) da seguradora Tranquilidade. No que toca à terceira organização, foi entrevistado o responsável pela área de Leadership Learning & Development, contudo e embora a seguradora tenha aceitado colaborar no estudo, realçou a condição de apenas participar se fosse respeitado anonimato do entrevistado e da respetiva seguradora.

Além disso, destacar que a realização das entrevistas foi seguida da sua transcrição e posteriormente, de uma análise por temática. Apesar de existirem diversas possibilidades de codificar e analisar os dados, escolheu-se elaborar uma Análise Temática Reflexiva (AT) (Braun & Clarke, 2006), uma vez que é caracterizada por ser destinada a pesquisas sociais que não carecem de cálculos quantitativos de forma paralela e tende a ser uma pesquisa em que exige uma imersão nos dados e uma reflexão face àquilo que já se investigou nos passos anteriores (Braun & Clarke, 2006, 2017). Embora, se tenha elaborado um construto metodológico para guiar as perguntas, as categorias foram desenvolvidas com base na revisão dos dados e com este mesmo construto.

Aproveitou-se ainda esta análise para rever o construto e reajustar as perguntas pensadas inicialmente para os *focus group* aos colaboradores de modo a garantir que os temas eram



cada vez mais afinados e direcionados aos objetivos e às questões de investigação. Quer isto dizer, que o guião final do *focus group* foi apenas realizado após esta primeira ronda de análise.

As principais vantagens deste método residem na sua flexibilidade e na facilidade de utilização, principalmente para quem está a dar os primeiros passos na investigação (Braun & Clarke, 2006). Além disso, pode ser aplicada a um número reduzido de entrevistados, como é o presente caso (Braun & Clarke, 2017). Embora, a AT não seja a técnica mais utilizada por ter uma forte componente teórica, esta pelo seu carácter flexível pode ser conjugada com quadros teóricos, tal como foi feito na presente análise. A AT não tem como único objetivo a síntese dos dados recolhidos, mas principalmente, conseguir uma interpretação e análise aprofundada e rigorosa das ideias-chaves em consonância com a revisão de literatura, se assim o investigador decidir (Braun & Clarke, 2017). Assim, outra das vantagens prima pelo resultado da análise, ao contrário de muitos métodos que envolvem dados quantitativos, ser facilmente entendido pela maioria.

Todavia, também existem desafios. Primeiramente, transformar grandes quantidades de dados brutos em conclusões. Em segundo lugar, conseguir categorizar ou selecionar temas que tenham significado semelhante e simultaneamente, garantir aquando do processo de seleção que não se perdem informações importantes (Patton, 2015). Em último lugar, codificar sem nunca esquecer o contexto (Bryman, 2012). Estes acontecem, segundo Patton (2015), por não existir uma fórmula única para interpretar os dados e depender do entrevistador.

#### 4.4.2. Dados primários

No que tange a dados primários foram utilizados *focus groups* com colaboradores— “discussão grupal sobre uma temática selecionada pelo investigador, com a finalidade de obter informações que não poderiam ser recolhidas através do inquérito por entrevista apenas a um sujeito” (Sá et al., 2021, p.39). Nestes *focus groups* o objetivo é a interação do grupo e perceber como estes em grupo compreendem e percebem a problemática com que são confrontados (Hoole et al., 2014). Uma das vantagens é que as opiniões podem ser discutidas, repensadas e por isso, podem surgir novas formas de pensar relativamente a um assunto de forma coletiva (Bryman, 2012; Sá et al., 2021). Também Daymon & Holloway (2011) referem o surgimento de novas ideias e reflexões vêm pela

característica base desta técnica que é a interação entre os participantes. Além disso, esta técnica de recolha de dados permite aprofundar os temas, sempre com a necessidade de argumentar as suas opiniões (Bryman, 2012). Assim, esta técnica será realizada com o intuito de explorar: i) a perceção dos colaboradores face ao conceito de compromisso e a sua importância para as organizações, bem como o impacto percebido da liderança face ao estabelecimento de compromisso (objetivo 1), ii) como são percebidas as práticas realizadas pelas organizações pelos colaboradores e a compreensão entre os níveis de compromisso e as características da contemporaneidade (objetivo 2) e por fim, iii) compreender de que modo o compromisso pode ser uma vantagem competitiva (objetivo 3).

Assim, traçou-se como objetivo a realização de três *focus groups*, sendo que cada um destes tinham exclusivamente colaboradores de única organização, neste caso as mesmas que foram utilizadas para as entrevistas com líderes. O principal foco para a definição deste número inicial de *focus group* foi a análise por categorias em que o objetivo seria de alguma forma contrapor as perspetivas de cada grupo de colaboradores com aquilo que é percebido pelos líderes. Contudo, uma das organizações, após a realização da entrevista, não se mostrou disponível devido à falta de tempo para organizar o *focus group* pelo que se tornou impossível a realização do mesmo. Deste modo, apenas foram realizados dois *focus groups* a duas seguradoras, neste caso ao Grupo Ageas Portugal e à Tranquilidade. Embora a objeção imposta acreditamos que a entrevista realizada teve fortes contributos e que apesar de não termos três *focus groups*, os dois realizados conseguem abarcar diferentes perspetivas que ajudam na análise. Desta forma, e não se fazendo uma análise comparativa, as conclusões dos *focus groups* surgem com base na reflexão da revisão de literatura, à semelhança das entrevistas. Todavia, ambas foram contrapostas de forma a ter uma visão sobre as questões que guiam esta investigação e de algum modo refletir-se sobre diferentes posições dentro de uma organização.

No que toca ao anonimato, foram sempre aplicadas decisões e escolhas baseadas na ética e respeito e por isso, respeitou-se o anonimato quanto ao nome dos colaboradores. Quanto número de participantes, e tendo por base a indicação de Sá et al. (2021) de trabalhar um grupo constituído entre os 6 e os 8 elementos, foram escolhidos 7 participantes para cada *focus group*. Relativamente aos colaboradores, não se tratou de uma amostra aleatória, mas sim de uma escolha por uma categorização prévia, face aos requisitos da investigação

e aos objetivos definidos para a pesquisa (Guerra, 2014; Sá et al., 2021).

Desta forma, definimos a seguinte categorização:

**Tabela 6. Categorização *focus group***

<b>Género</b>	<b>Idade</b>	<b>Organização</b>	<b>Cargo dentro da Organização</b>	<b>Área de intervenção</b>	<b>Mobilidade organizacional</b>
Ambos os géneros	Entre os 23 e os 58 anos	Colaborador de uma organização dentro do setor segurador— Grupo Ageas Portugal ou Tranquilidade	Não pode ter qualquer tipo de função de liderança (equipa, departamento ou projeto)	Comunicação, Estratégia /Organização, Marketing e Recursos Humanos	Já trabalharam em pelo menos duas organizações

Fonte: Elaboração própria

- i. **Género**— tencionou-se ter uma amostra composta por ambos os géneros;
- ii. **Idade**— o objetivo foi criar grupos entre os 23 e os 58 anos, de modo a relacionar as diferentes gerações que se cruzam atualmente no mercado de trabalho. Neste caso, foram estudadas a geração X, a geração Y e a geração Z;
- iii. **Organização**— Todos os elementos participantes do *focus group* tinham de ser colaboradores de uma organização dentro do setor segurador, neste caso do grupo Grupo Ageas Portugal ou da Tranquilidade;
- iv. **Cargo dentro da organização**— Nenhum dos colaboradores podia exercer qualquer tipo de função de chefia e por isso, excluem-se todos os chefes de projetos, diretores, coordenadores ou líderes de equipa;
- v. **Mobilidade organizacional**— Todos os participantes já tinham de ter trabalhado em pelo menos duas organizações, apesar de este momento se encontrarem a trabalhar numa das empresas descritas acima (alínea iii).

No que toca às fases de implementação, primeiramente foi elaborado um guião (Apêndice C) que teve em conta os objetivos da investigação, e deu origem a questões que foram delineadas numa lógica de funil, partindo do geral para o particular (Sá et al., 2021). Além disso, e à semelhança da técnica anterior, correlacionou-se o construto metodológico, isto é, as dimensões e respetivas variáveis com as perguntas constituídas no *focus group* de modo a garantir que todos os objetivos foram contemplados (Apêndice D). Em suma, no

*focus group*, a posição desempenhada pela investigadora foi como moderadora, tentando sempre desenvolver a conversa de forma natural e assim, evitar um papel intrusivo (Bryman, 2012).

#### 4.5. Construto metodológico

Após ter sido explorada a estratégia planeada, torna-se relevante explicar que modelos e variáveis deram origem a estas questões que foram exploradas tanto nas entrevistas como nos *focus group*. Nesta investigação existem três vertentes fundamentais: o contexto contemporâneo, a liderança e o compromisso. No contexto contemporâneo explora-se o conceito de modernidade líquida, defendido por Zygmunt Bauman (2011) que alega que é uma época que está a fragmentar as principais estruturas e instituições sociais tradicionais, afetando, por consequência, a identidade e as relações sociais, que se tornam cada vez mais frágeis e instáveis. Além disso, é uma teoria de carácter abrangente que vai além das tradicionais classificações temporais da modernidade e procura compreender as dinâmicas sociais que estão em constante mutação (Bauman & Leoncini, 2018).

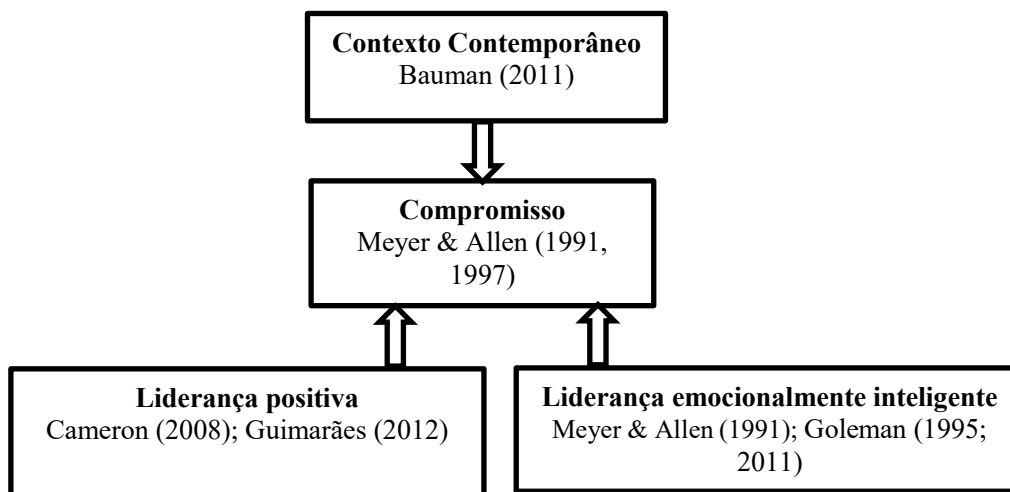
No que concerne ao compromisso é defendido, sobretudo, por ter três fatores associados (Meyer & Allen, 1991; 1997):

- i) A ligação emocional com a organização (compromisso afetivo)
- ii) A noção das consequências do abandono da organização (compromisso acumulativo)
- iii) O sentimento de que tem de se manter na organização (compromisso normativo)

Finalmente, no que diz respeito à liderança são marcadas fortes características do líder. Por um lado, a inteligência emocional, que segundo Goleman (2011, p.488) “é a capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos”. Além disso, Goleman (1995) refere que existem quatro dimensões que caracterizam a inteligência emocional, que como referido na revisão de literatura, são o autoconhecimento, a autogestão, a consciência social e a gestão de relacionamentos. Por outro lado, a atitude e visão positiva, de um líder, que caracteriza a liderança positiva. Esta é caracterizada pelo foco nas forças e virtudes, na aplicabilidade dos princípios positivos e na fomentação de um ambiente positivo (Cameron, 2008; Guimarães, 2012).

A junção destas variáveis deu origem ao construto de investigação (Figura 7) que orientou toda a estratégia metodológica.

**Figura 7. Construto de investigação**



Fonte: Elaboração própria

De modo a existir uma investigação empírica minuciosa, e dada a dificuldade de praticar a objetividade numa metodologia qualitativa, foi elaborado um construto com foco na metodologia (Tabela 7). O construto, apresentado abaixo, foi dividido em variáveis, autor que as defendem e respetivas dimensões, desenvolvendo-se assim em quatro áreas predominantes:

- i. Contexto contemporâneo;
- ii. Inteligência emocional;
- iii. Liderança positiva;
- iv. Compromisso.

**Tabela 7. Construto de investigação aplicado à metodologia**

Variável	Autor	Dimensões
Contexto contemporâneo	Bauman (2011)	Incerteza
		Instantaneidade
	Simmel (2002)	Desapego
	Hofstede (2010)	Individualismo
	Lipovetsky (2023)	Autenticidade
	Castells (2002)	Globalização

<b>Inteligência Emocional</b>	Goleman (2015)	Espelhagem
	Goleman (1995)	Autoconhecimento
		Autocontrolo emocional
		Orientação para as necessidades dos outros
		Gestão de relacionamentos
<b>Liderança Positiva</b>	Empatia	
	Woman & Winston (2021)	Propósito
	Cameron (2008); Guimarães (2012)	Comunicação positiva
Ambientes positivos		
<b>Compromisso</b>	Amaro (2023)	Apego/sentimento de pertença
	Meyer & Allen (1991); Porter et al., (1974)	Esforços extra
		Retenção
	Chernyak-Hai et al. (2023)	Apoio organizacional percebido

Fonte: Elaboração própria

Em cada uma destas variáveis foram identificados os principais modelos que as caracterizam e as diferentes dimensões em que se traduzem. No que toca ao contexto contemporâneo após a revisão de literatura foram definidas como as principais dimensões:

- i. **Incerteza** — a escolha da incerteza recai não só, pelo seu grau de importância como por ser referida por vários autores, entre os quais, Bauman (2011); Bauman & Donskis (2016); Lipovetsky & Serroy (2010). Sendo esta vista como uma das características com que passámos a ter de aprender a viver na contemporaneidade, a incerteza tem mudado a nossa forma de estar. Por isso, torna-se relevante compreender o impacto que tem no meio organizacional;
- ii. **Instantaneidade** — a instantaneidade caracteriza a modernidade líquida, e de algum modo trouxe novas formas de ver o tempo e o espaço, mas também as formas de nos relacionarmos (Bauman, 2011). Desta forma, e sendo um aspeto tão vincado da modernidade cabe-nos perceber se as organizações também têm consciência deste fenómeno.
- iii. **Desapego** — o desapego torna-se importante para a investigação pois, trouxe novas conceções, por um lado a vida em números o que nos torna apáticos e por outro lado, uma vivência marcada pela indiferença ou mesmo carência de sentimentos (Bauman, 2004; 2008; Simmel, 2002).

- iv. **Individualismo** — como refere Valade (2015), as sociedades atualmente são repletas de seres que se pautam pelo individualismo. Além disso, o individualismo é vivido através do extremo eu, em que o outro deixa de ser, em todos os momentos, primeira opção e deste modo, os laços são considerados frágeis ou líquidos (Hofstede, 2010).
- v. **Autenticidade** — a autenticidade relaciona-se com autorrealização, mas também com o individualismo. A ideia de ser autêntico é conseguir ser o mais próprio da verdade com foco no desenvolvimento pessoal. Sendo este um traço da atualidade como demonstra Lipovetsky (2023), esta tem de ser uma variável a constar no estudo por muito que a sua perceção não seja de fácil carácter.
- vi. **Globalização** — o conceito de globalização torna-se cada vez mais comum bem como o seu impacto. As organizações sentem cada vez mais a exigência que veio com a globalização, bem como o excesso de informação e a rapidez com que as coisas têm de ser feitas (Castells, 2002). A inserção da tecnologia e o ritmo a que vivemos (instantaneidade) trouxe inúmeros desafios, e neste estudo considera-se importante compreender os desafios que se têm sentido.

Relativamente à inteligência emocional as dimensões estabelecidas tiveram por base a Tabela 3 de Goleman (1995) e foram selecionadas as seguintes variáveis para serem tidas em conta no momento de recolha e análise dos dados:

- i. **Autoconhecimento** – o autoconhecimento ganha cada vez mais peso com a velocidade exacerbada a que vivemos. O líder se conhecer é um ato de autorreflexão em que explora o seu verdadeiro eu, sem qualquer julgamento (Goleman, 1995). Numa investigação de liderança, como o presente estudo, é fundamental perceber aquilo que somos, mas também quem é a nossa equipa em todos os seus limites e virtudes (Goleman, 2000 Boyatzis et al., 2002).
- ii. **Autocontrolo emocional** – como refere Goleman (1995; 2011a), quanto mais tivermos controlo sobre aquilo que pensamos, sentimos e fazemos mais fácil será gerir as emoções dos outros. Os relacionamentos são parte importante do dia a dia das organizações (Amaro, 2023), por isso, saber gerir as nossas emoções permite-nos comportamentos menos impulsivos, mais conscientes e com um olhar mais atento no outro (Goleman, 2011a). Mas, como refere Machado (2018, p. 47) “Gerir emoções é um trabalho a tempo inteiro”.

- iii. **Orientação para as necessidades dos outros** – a orientação para a equipa acontece quando o líder é suficientemente humilde para abdicar de algumas das suas necessidades, e se foca nas motivações e desejos dos seus liderados (Rego, Cunha & Giustiniano, 2021). Nesta variável encontra-se o saber escutar que se reflete em estar atentos ao outro, mas também num fortalecer da relação (Maxwell, 2008).
- iv. **Gestão de relacionamentos** – Goleman (1995) destaca a habilidade de construir e gerir relacionamentos. Os relacionamentos são parte importante da convivência social e por isso, os líderes devem sustentar uma proximidade física, mas essencialmente psicológica (Goleman, 2011b). A gestão de relacionamentos relaciona-se com as variáveis do autoconhecimento e autocontrolo emocional, anteriormente faladas, uma vez que a consciência daquilo que se faz, a forma como lidamos com outros têm impacto direto nos nossos relacionamentos.

Além disso, foi escolhida uma última variável baseada em Goleman (2015):

- v. **Espelhagem** – o cérebro humano transmite informações, entre elas as emoções sentidas. Desta forma, as emoções replicam-se e conseqüentemente, boas emoções originarão igualmente boas emoções. A consciencialização deste fenómeno poderá resultar em melhores ambientes, mas também em melhores relações.

No que concerne à liderança positiva foram escolhidas três variáveis, entre as quais:

- i. **Propósito**— a liderança deve representar um propósito coletivo, e deste modo, cabe às organizações compreenderem os seus propósitos e encontrarem um caminho que mobilize todos os colaboradores (Woman & Winston, 2021).
- ii. **Comunicação positiva** – a comunicação é essencial quando falamos de liderança, contudo nesta investigação encontra-se maior enfoque para as práticas que procurem estabelecer ambientes positivos ou uma atitude mais positiva (Cameron, 2008; Guimarães, 2012). Desta forma, compreender de que forma a comunicação positiva está ou não presente nas organizações pode ser essencial.
- iii. **Empatia** – como foi referido anteriormente, a empatia está no top 10 de *skills* mais importantes para o mercado de trabalho em 2023, e por isso, esta variável não podia ser excluída. Além disso, a empatia entra também no modelo de



Goleman (1995) o que significa que para além de ser refletida no âmbito da liderança positiva é também repensada ao nível da IE.

Por fim, na última dimensão constam seis variáveis, das quais:

- i. **Amor**— o amor ainda é uma variável em desenvolvimento no que toca às organizações. Como refere Amaro (2023), o amor é muito mais do que gostarmos do outro, mas sim respeitar, fazer com que se sinta ouvido e com valor. Por ser pouco explorado, no âmbito das organizações, acredita-se que ainda pode vir a ter um forte contributo.
- ii. **Apego/sentimento de pertença**— o apego sentido pelas organizações onde se trabalha é descrito por Meyer & Allen (1991), como a ligação emocional que se demonstra através do sentimento de pertença, da vivência dos acontecimentos, ou mesmo das atividades extra que estamos dispostos a fazer. O contexto tem-nos demonstrado que o desapego é um fenómeno em ascensão e por isso, esta é uma variável crucial atualmente (Amaro, 2023).
- iii. **Esforços extra**— no que toca aos esforços extra segundo alguns autores, como Alberto, 2021 e Brandão, 2018, maiores serão os esforços extras realizados pelos colaboradores quanto maior for o sentimento de pertença. O compromisso é avaliado exatamente nesta dimensão e deste modo, cabe-nos compreender como é vista esta variável aos olhos das lideranças, mas essencialmente se os colaboradores também veem desta forma. Apesar desta variável se encontrar nesta última dimensão esta está diretamente ligada com a liderança, inclusive é mencionada por Goleman (1995) como uma das competências necessárias no âmbito da gestão de relacionamentos.
- iv. **Retenção** – a retenção foi identificada como um dos desafios atuais, no contexto organizacional (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019). Como refere Mateus (2023), mais de 50% das organizações sente esta dificuldade atualmente. Cuidar das pessoas é um dos primeiros passos para as conseguir manter de forma saudável e comprometidas. No entanto, e à semelhança da variável anterior, também a retenção está diretamente ligada com a liderança, e foi igualmente mencionada por Goleman (1995) como uma das competências necessárias no âmbito da gestão de relacionamentos.

#### 4.6.Considerações éticas

Esta investigação contempla temas mais sensíveis como a liderança, devido a serem cumpridos por colaboradores, por norma, com cargos mais elevados, mas também por estarem envolvidas informações de forte relevância, tais como fatores internos que levam, ou não, ao compromisso. Deste modo, embora se tenham aplicados duas técnicas de recolha diferentes, existiram em ambas preocupações éticas, entre as quais, o compromisso de anonimato dos participantes, bem como o preenchimento de um contrato de sigilo de informações para outros âmbitos que não o desta investigação. Acrescentar ainda, que antes de qualquer recolha de dados foi sempre explicado o respetivo propósito da investigação, para que iriam servir os dados recolhidos e claro a questão do anonimato, quando aplicado.

**Capítulo 5**  
Apresentação e Análise dos Resultados

## 5.1. Apresentação e Análise dos Dados Exploratórios

No que concerne à análise das entrevistas semiestruturadas, estas decorreram de uma transcrição permitindo que toda a informação estivesse possível de ser analisada em detalhe. Assim, após a realização das entrevistas foram elaboradas as respetivas transcrições e procedeu-se então à análise temática, como indicado anteriormente (Braun & Clarke, 2006). O intuito da análise é conseguir descodificar ao máximo os dados recolhidos, em forma de categorias e posteriormente, proceder a uma análise não só descritiva, mas acima de tudo crítica conjugada com a revisão teórica, as questões e os objetivos que delimitam o estudo. De modo a enriquecer e a comprovar o que está a ser analisado serão incluídas citações oriundas de uma extração feita de forma estratégica e criteriosa (Tabelas 11, 12 e 13). Estas servirão ainda para realçar o essencial e não se perder o foco (Patton, 2015), mas também como prova para corroborar aquilo que está a ser defendido, bem como para ajudar na interpretação dos dados (Braun & Clarke, 2013).

Tal foi referido anteriormente, foi realizada uma AT com base nas seis fases do processo (Braun & Clarke, 2006). Numa primeira fase a familiarização com os dados e a definição de categorias e sub-categorias, que foram definidos tendo em conta as questões e objetivos de investigação, sendo que nesta fase já existiam mapas mentais com ideias livres para ajudar a análise. Em segunda instância, foi feita uma análise pormenorizada àquilo que foi dito e foi-se correlacionando ou alocando às categorias respetivas, bem como uma reavaliação para tentar afunilar ao máximo todas as categorias. Por fim, existiu uma interpretação dos dados recolhidos, mas também uma análise crítica comparando aquilo que se recolheu com a literatura anteriormente revista.

Assim, a presente análise servirá para compreender em primeiro lugar como é percebido pelos líderes o contexto atual e o seu impacto nas respetivas organizações. Em segundo lugar, compreender qual perceção sobre a importância do compromisso e de que forma está a ser trabalhado. Em terceiro lugar, como os líderes percecionam o impacto que podem ter nos colaboradores, bem como o seu ponto de vista relativamente às lideranças positivas e com base na inteligência emocional. Por fim, servirá também para uma reavaliação das perguntas a serem, posteriormente, colocadas aos colaboradores nos *focus group*. Deste modo, numa primeira análise, e tendo a conta a literatura revisada, foram

definidas três categorias sendo elas 1) contexto contemporâneo; 2) a liderança e 3) o compromisso.

#### 5.1.1. Contexto contemporâneo

No que concerne à categoria “contexto contemporâneo” esta foi dividida em duas subcategorias: Características do contexto contemporâneo e o impacto do contexto nas organizações, e embora se tenha analisado as entrevistas no seu todo foram utilizadas essencialmente três questões para analisar esta categoria (Tabela 11).

Relativamente às características do contexto verificaram-se semelhanças nas três organizações seguradoras, entre as quais a incerteza, a rapidez e a transformação. Além disso, tal como mencionado por Macedo (2007), é referido que a modernidade é um tempo voltado para o presente e para o futuro. Também Marisa Aguiar do Grupo Ageas Portugal, responsável do departamento *Beautiful Business*, defende que existe agora uma preocupação por parte das organizações nas atividades em que implementam, em “parar para fazer uma reflexão do agora e de uma projeção no futuro” (Q.4, anexo 2).

Outra das características apontadas é o facto de ser um período de transformações, tanto os entrevistados como a literatura (Castells, 2002) referem que ao nível das tecnologias o mercado de trabalho tem sofrido imposições pela própria velocidade dos novos tempos. Não só a velocidade do negócio, evolução dos processos, como os próprios modelos de trabalho mudaram e hoje deparamo-nos com abordagens mais flexíveis, e necessárias, como o trabalho à distância. Todas estas características têm trazido transformações para as organizações, tornando-as mais voltadas para o futuro, mas também para as pessoas que as constituem. Como é referido pelos líderes vivemos de números, de rapidez tal como alega Simmel (1973) ao dizer que esta nova era se reduz às quantidades, aos bens e às horas o que pode levar aos desapego das coisas e das pessoas.

No entanto, esta ideologia não é consensual, se por um lado temos quem acredite que as pessoas estão mais desapegadas às coisas, às pessoas e aos trabalhos, em que a prova são os níveis de rotatividade, mas também a teoria pelo acentuar do individualismo e uma crescente preocupação no bem-estar (Lipovetsky, 2023). Por outro lado, temos quem defenda que as pessoas acham que estão desapegadas às coisas e ao valor material, acreditando que equilíbrio e o lazer é o que pesa mais, mas que na realidade os bens

materiais continuam a pesar. Como refere Bauman (2012), as gerações mais jovens estão a crescer embebidos numa visão de que tudo é descartável e substituível, tanto objetos como as pessoas e por isso, esta visão pode ser cada vez mais frequente. No que toca ao desapego face às pessoas, Marisa Aguiar ainda acredita que as pessoas não estão totalmente desapegadas das pessoas. Este é um ponto curioso, dado que refere que o facto de ser líder, por gerir pessoas, não pode padecer desta característica. Um líder deve ser um indivíduo orientado para as pessoas e alguém com empatia (Goleman, 1995), desta forma esta visão pode acontecer, mas não em quem cumpre um cargo de liderança.

No que tange ao contexto externo, este é visto como um tema sensível pelos líderes e com uma limitada capacidade de controlo. Os entrevistados acreditam que o ambiente que nos rodeia tem impacto nas pessoas, e inclusive as gerações mais jovens crescem com novas mentalidades que também estas são influenciadas pelo contexto em que vivem e se desenvolvem. Contudo, existe neste momento “uma nuvem negra em cima das pessoas e isto traz preocupação, traz ansiedade, tudo devido à incerteza do que vem ou não vem” (Q.7., anexo 1), que se certa forma impacta todas as dimensões da vida.

Se primeiramente identificámos algumas características que definem estes novos tempos, agora cabe-nos compreender de que forma isso está a mudar os nossos dias.

Outra particularidade é a mentalidade de deixarmos de pensar em recursos, mas sim em pessoas. Na ótica do cliente, como é apontado, as seguradoras começam a apostar no “ir para além da contratualidade da apólice” (Q.2, anexo 1) e a ver os clientes como seres humanos e não como números. Isto também se verifica nos colaboradores com a criação de iniciativas de saúde mental, de desenvolvimento pessoal em que o foco é trazer o bem-estar para dentro das organizações. Estes novos modelos de trabalho, como o trabalho remoto, têm ajudado, segundo Oliveira (2021), a trazer esse equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional em que se deixam de lado visões tradicionais de vir ao escritório 5 dias por semana, ou mesmo lugares fixos (Q.6, anexo 2).

Por fim, um último ponto a destacar é a frase referida por um dos líderes entrevistados quando refere que “nós enquanto sociedade não estamos a cuidar uns dos outros” (Q.2., anexo 1). Esta reflexão coincide com a mensagem que também Marisa Aguiar quis passar ao referir que as organizações necessitam de ser mais bonitas, e com mais amor. O amor deve ser visto como o cuidado e atenção pelo outro (Anexo 2). Todavia, atravessamos

períodos marcado pelo individualismo e pela autenticidade em que as nos preocupamos muito connosco próprios, com o bem-estar e por vezes tendemos a esquecer o outro. Cabe às organizações criarem estratégias para atenuar e reforçar que as organizações podem ser feitas de cuidado, de amor, de ajuda e compreensão, combatendo a criação de relações frágeis.

### 5.1.2. Liderança

Tendo consciência daquilo que caracteriza os tempos atuais, cabe-nos compreender o respetivo impacto numa das principais variáveis de uma organização: a liderança. Com todas as mudanças, e sem saber em que se traduz o “dia de amanhã” (Q.3, anexo 1) as lideranças acreditam que se necessita de líderes com papéis mais ativos e mais num “papel de mentor ou de *coaching*”. No entanto, Andreia Sousa, responsável pelo departamento de Gestão de Talento, Desenvolvimento e Formação (DRHO) da Tranquilidade, afirma que os novos líderes “não estão preparados para as novas exigências dos nossos colaboradores, principalmente das camadas mais jovens que querem autonomia e ser desafiados de forma constante.” (Q.3, anexo 3).

Deparamo-nos com a necessidade de demonstrar o valor das coisas, das profissões e das pessoas. Segundo Yuey et al. (2019), é crucial que cada pessoa tenha o seu valor reconhecido, mas também que o líder esclareça os objetivos como algo pertencente a todos os membros da equipa ou organização. Assim, é reconhecido pelos líderes que hoje existe a preocupação de demonstrar o propósito das organizações e de que forma acrescenta valor para a sociedade. A criação de significado e propósito é referido como uma dimensão fundamental, mas recorrentemente esquecida devido à velocidade dos tempos atuais. Como refere Marisa Aguiar é preciso “criar uma narrativa, criar um conceito, um propósito suportado por alguns princípios” (Q.3, anexo 2). Foi isso que fez o Grupo Ageas Portugal ao implementar o novo modelo de pensamento *Beautiful Business*. Antes da implementação criou-se uma história, envolveu-se as pessoas nesta filosofia para que não fosse vista como uma evolução imposta (Anexo 2). Não se refere mudança de forma propositada, pois como Marisa Aguiar indica a “mudança parece que pressupõe que existe um antes e um depois, e que é uma coisa muito radical e as pessoas tendem a evitar, mesmo que não o verbalizem” (Q.4, anexo 2), mas a verdade é que “há uma evolução que é uma maratona e não um *sprint*” (Q.4, anexo 2).

Ainda na sequência da criação de significado interligam-se diferentes dimensões, entre as quais, a fidelização. Para que exista fidelização é essencial que as pessoas compreendam o seu valor, o que requer *feedback* constante. Quando a organização tem o objetivo de aumentar o compromisso e a produtividade o *feedback* é o primeiro passo (Anexo 1), uma vez que para as gerações mais jovens é um sinal de importância, de conforto e um estímulo à autoestima (Caeiro, 2023). Além disso, o *feedback* individual permite que as pessoas compreendam que não são apenas números (Chiavenato, 2014). Contudo, como defende Andreia Sousa este tipo de cultura “não está intrínseco aos líderes que temos atualmente, e nós acreditamos que esta cultura de *feedback* contínuo e construtivo é fundamental para o desenvolvimento e retenção das pessoas” (Q.4, anexo 3). Para isso, é necessário inculcar princípios de proximidade e de transparência, no sentido em que se relacionam pela verdade.

Por fim, é de referir que atualmente os colaboradores querem compreender mais oportunidades de crescimento no imediato, mas também desejam a autonomia e o sentido de responsabilidade. Andreia Sousa refere que estes tipos de mudanças devem partir dos líderes (Anexo 3).

No que diz respeito às características fundamentais de um líder nos dias de hoje foi curioso que as respostas dos entrevistados foram muito ao encontro da revisão de literatura. Deste modo, os líderes admitem que daqui para a frente serão precisos líderes “capazes de ter esta visão de futuro” (Q.3, anexo 1), dado que ajudam a que organização tenha também ela uma perspetiva voltada para o futuro (Kane et al, 2019). Para isso, é necessário que estes tenham a capacidade de tomar decisões, “capacidade de delegar, capacidade de abertura, ou seja, que as pessoas tenham abertura para errar, experimentar e tirar as aprendizagens associadas” (Q.5.1, anexo 3). Mas, esta forma positiva de ver as situações críticas carece de empatia, outra das características apontadas como essenciais atualmente (WEF, 2023). Também Andreia Sousa refere que necessitamos de empatia nas organizações para que consigamos “olhar para o colaborador como um indivíduo e não apenas como parte de uma equipa” (Q.5.1, anexo 3).

Outra característica referida, por todos os líderes, foi a inteligência emocional que à semelhança da empatia permite que o líder consiga olhar com a “atenção que o outro necessita” (Q.5, anexo 3). Além disso, Goleman (2015) defende que a inteligência



emocional se relaciona com a forma como gerirmos as nossas emoções, as dos outros e consequentemente como desenvolvemos as nossas relações.

Por fim, darmos atenção maioria das vezes é simplesmente escutarmos com atenção. Como refere Marisa Aguiar “escutar é mais do que ouvidos, é olhos, é mente, é presença plena” (Q.4, anexo 2) e saber ouvir é o maior sinal de que estamos em sintonia com o outro. Todavia, apesar de esta parecer uma atividade básica, poucos são os que o sabem fazer por inteiro.

Agora que temos perceção das características fundamentais numa liderança, na ótica de líderes, cabe-nos compreender qual o entendimento, dos líderes, relativo às lideranças positivas e emocionalmente inteligentes. As opiniões não são unânimes, se por um lado existe quem acredite que a liderança positiva e a liderança emocionalmente inteligente se contemplam numa única forma de liderar em que o cerne está na inteligência emocional— “Vejo a liderança positiva e emocionalmente inteligente como uma liderança única e não duas coisas díspares.” (Q.5, anexo 1). Nesta perspetiva, o líder emocionalmente inteligente e positivo é visto como alguém que tem controlo sobre as suas emoções, tal como Goleman (1995), quando referem que ter altos níveis de inteligência emocional é saber gerir as suas emoções, mas também as dos seus.

Por outro lado, existe quem defenda que são formas de liderar distintas. Relativamente à liderança positiva, Marisa Aguiar alerta para o facto que “o positivismo tem de ser realista não pode ser forçado, porque temos de compreender, acima de tudo, os estados emocionais das pessoas que nos rodeiam e não estamos sempre todos com um estado emocional positivo.” (Q.6, anexo 2). Assim, os pontos tocam-se mais uma vez no sentido em que tanto os entrevistados como as obras revisadas acreditam que deve existir uma “positividade consciente” (Q.6, anexo 2). Além disso, este tipo de líder é visto como alguém que consegue incutir uma comunicação positiva e criar um ambiente positivo em que “existe segurança psicológica para as pessoas partilharem aquilo que realmente lhes vai na alma, as suas opiniões, as suas ideias, ou seja uma pessoa que dá voz a toda a gente.” (Q.5, anexo 1).

Ademais, um líder emocionalmente inteligente e positivo é alguém que cuida da sua equipa e que tem a capacidade de os auxiliar a construírem caminho tentando sempre ver a solução numa perspetiva individual no seu contexto, com as suas necessidades

psicológicas, quer isto dizer em todas as suas dimensões. Desta forma, conhecer cada elemento da equipa no seu todo permite que cada pessoa trabalhe a sua melhor versão e tenha um caminho próprio consoante aquilo que faz sentido e acrescenta valor na sua vida— “é mostrar caminho e mostrar soluções e não, fazer o caminho pelas pessoas” (Q.5, anexo 1). Para isso, é necessário ouvir as pessoas, compreender o que precisam e tal comportamento origina um sentimento de compromisso e de que estão a ser valorizadas pela organização. A escuta ativa leva a uma liderança eficaz, uma vez que origina confiança e ajuda no entendimento interpessoal, reduzindo problemas. Ainda no que toca a compreendermos o contexto de cada pessoa, é referido que “isto é uma coisa que não costumamos ter preocupação no ambiente profissional... Saber um bocadinho mais sobre o que é que se está a passar na tua vida, que tipo de constrangimento que estás a ter em casa, dificuldades, ou seja assuntos do foro pessoal.” (Q.5, anexo 1).

Por fim, a tarefa de líder, seja qual for o estilo, não é uma tarefa fácil. Como refere Marisa numa conversa com um dos líderes mais jovens num *team building* compreendeu que para esse jovem “liderar era sofrer” (Q.6, anexo 2) no sentido de responsabilidade não só a nível individual, como sobre a equipa, para que todos evoluam e alcancem os seus objetivos. Esta ideologia vai ao encontro de Maxwell (2008) quando refere que liderar implica sentir desconforto diante da realidade, bem como assumir compromisso e responsabilidade, mesmo quando os restantes acreditam que está tudo bem. Relevante também é referir que ser líder, como refere Lourenço (2000), não é apenas quem tem a função há pessoas que vivem esse sentimento de liderança diariamente.

### 5.1.3. Compromisso

Junto dos líderes entrevistados quisemos compreender qual o significado do conceito compromisso, os fatores que o influenciam, mas também as práticas que estão a ser efetuadas ou planeadas para os próximos tempos.

Curiosamente, no conceito de compromisso apesar das ideias serem muito convergentes, divergem num ponto: o vestir da camisola. Se por um lado, Andreia Sousa acredita o compromisso é dar o “*extra-mile*”, vontade de inovar, de fazer a diferença, no sentido em que quer sempre o melhor para a organização. Mas também no caso dos líderes aqueles

que irão “dizer que não estamos a fazer determinada coisa bem, e tenta ver soluções” (Q.6, anexo 2), a esta “forma de estar” denomina por vestir a camisola. Por outro lado, temos líderes que referem que o compromisso se confunde com o vestir da camisola, e que neste caso compromisso é “quando há trabalho com significado, trabalho com propósito” (Q.6, anexo 1) e compreendemos o impacto daquilo que fazemos.

Além disso, para a Tranquilidade trabalha-se e incentiva-se a cultura de *ownership* o que significa que a pessoa tem de estar comprometida com os objetivos do negócio, da equipa e de si próprio, assumindo todos estes como responsabilidades pessoais. Ademais, segundo Andreia Sousa a ideia de maior compromisso está frequentemente relacionada com a vontade de permanecer na organização. Tal conceção torna-se importante para as organizações atuais, uma vez que se relaciona com taxas de retenção e embora seja uma preocupação “é muito bonito em teoria, na prática é um verdadeiro desafio, mas é um caminho.” (Q.6, anexo 1).

Indo ao encontro do segundo objetivo desta investigação, sendo ele, investigar se e como as características da contemporaneidade afetam os colaboradores e o seu compromisso profissional, tentámos compreender quais os fatores que podem influenciar, segundo os líderes, o compromisso pela organização.

Começando pelos fatores externos, ninguém fica alheio às preocupações que nos rodeiam como as guerras, as inflações, a incerteza ou a ansiedade dos tempos atuais. No entanto, é também referida a rapidez com que vivemos. Como também refere Bauman (1999), a modernidade é um tempo de instantaneidade, de acelerações, de desejos e de necessidades rápidas e tudo deve ser feito com a máxima velocidade. Mas, esta rapidez está, segundo os entrevistados, a fazer com que nem sempre se faça tudo aquilo que tem planeado, dado que muitas vezes nos tendemos a esquecer que estamos a lidar com seres humanos que têm uma vida para além do trabalho. Este tipo de vida que levamos leva-nos a outro fator que também se faz sentir quando o tema é o compromisso organizacional, neste caso a saúde mental. Segundo Marisa Aguiar, “os números são cada vez mais importantes, mas isto também não é só no Grupo Ageas Portugal, e são reflexo da pandemia.” (Q.6, anexo 2).

As tendências como a autorrealização, que coloca muito peso sobre cada indivíduo, pode também trazer consequências negativas, entre as quais a ansiedade e a depressão. Mas não é tudo, o excesso de trabalho e os esgotamentos, atualmente reconhecidos por *burnout*, podem também colidir com o sentimento de compromisso vivido perante uma organização. Ainda a nível externo, a concorrência é um fator com bastante importância, principalmente quando as empresas transmitem uma imagem reputacional melhor ou mesmo quando conseguem transmitir ideologias que as pessoas querem ouvir, mesmo que não sejam totalmente realistas. Como refere Andreia Sousa, “não andarmos alinhados com as melhores práticas de mercado pode ser uma ameaça” (Q. 7, anexo 3).

No que toca a fatores internos, um dos apontados é o facto de uma cultura organizacional clara e compreendida por todos fortalecer a organização (Anexo 3). O Grupo Ageas Portugal enfrentou durante os anos da pandemia uma fusão de empresas que levou a mudanças de edifícios, reorganizações de equipas e por isso, é referido por Marisa Aguiar que este choque de culturas faz com que as pessoas tenham novas formas de trabalhar ou pelo menos que passem por um processo de adaptação que para umas pessoas foi uma motivação para outras uma preocupação e um diminuir de motivação (Anexo 2).

Outro dos fatores mencionados, e também um forte aliado quando se quer trabalhar a cultura organizacional, é a comunicação. Segundo os nossos entrevistados o compromisso pode aumentar se existir por parte da organização e dos líderes uma comunicação clara, transparente, aberta e constante para que consequentemente se crie confiança (Anexo 3). Zhang et Adegbola (2022) também acreditam que trabalhar uma cultura organizacional de apoio em que os alicerces sejam o *feedback* contínuo, a comunicação aberta e transparente cria a possibilidade de se fortalecer o compromisso emocional. Contudo, Gray et al (2023) referem que é preferível que os líderes comuniquem pouco, mas de forma clara, contrariamente ao que é referido por Andreia Sousa que indica que comunicam muito, por vezes em demasia (Anexo 3).

Ainda no que toca à comunicação esta pode ajudar o último fator apontado, a criação de significado e demonstração de valor de cada colaborador. Como refere Marisa Aguiar o facto de eu sentir que estou a contribuir para o bem-estar de alguém também aumenta o compromisso. Além disso, é referido por todos que o reconhecimento e a celebração tornam-se fundamentais para a motivação e o compromisso com as respetivas funções.

Caeiro (2023) refere que antes da celebração deve existir um *feedback* constante para que exista conforto, reconhecimento, mas também para existir consciência do que se pode melhorar. Conforme Chernyak-Hai et al., (2023) há outro elemento que poderia ser associado a este conceito de reconhecimento que é o apoio organizacional percebido (AOP). Quanto maior é o AOP maior é o compromisso e a vontade em fazer mais pela organização.

Em suma, cabe-nos agora compreender quais as iniciativas que estão a ser feitas nas diferentes organizações do setor segurador. No que toca à Tranquilidade, um dos objetivos é “tentar colocar as pessoas em iniciativas e projetos que para eles façam sentido e querem contribuir, mesmo que não tenha nada a ver com a sua área *core*.” (Q.8, anexo 3). Outra das estratégias é a comunicação interna que é trabalhada de forma constante, clara e transparente para que sejam sempre os primeiros a serem informados, mas também tenham consciência das vulnerabilidades, um dos exemplos mais recentes é a compra da Liberty. Este foi um tema que suscitou muitos rumores e a seguradora optou por desmistificar todas as dúvidas para que esta não fosse vista como um problema, mas sim como uma vantagem. Além disso, foi referido que recentemente retomaram as iniciativas de reconhecimentos e celebração, pois compreenderam que era um fator importante para os seus colaboradores. Sempre com o foco nos colaboradores também são as iniciativas que promovem o bem-estar, “mercadinhos que ajudem o dia a dia” (Q.8, anexo 3) e que evitem deslocações, a saúde mental, com a introdução de psicólogos gratuitos ou de sessões *coaching* com foco no desenvolvimento de carreira, mas também a nível emocional. No que concerne ainda à progressão de carreira, têm previsto para este ano a implementação de um plano de carreira não só para reter talento, mas principalmente para ajudar a construir um caminho para o colaborador. Atualmente, é também colocado em prática o “Global Engagement Survey (GES) que se relaciona com um conjunto de temáticas de melhoria e inovação em Portugal” (Q.4.1, anexo 3) em que se juntam diretores de altos cargos, coordenadores e colaboradores sem qualquer cargo de chefia. A nível de avaliação de *performance* avaliam não só através de *surveys*, com uma componente específica para o compromisso e a parte comportamental que é *Life time partner behavior*, mas também através do *feedback* do líder, dos pares e de colegas.

No que concerne ao Grupo Ageas Portugal, uma das estratégias implementadas não só com foco no compromisso, mas acima de tudo com um olhar atento no colaborador foi a implementação da filosofia *Beautiful Business*, que surgiu de uma parceria entre a Ageas e a *House of Beautiful Business*. O principal objetivo deste departamento é reforçar um dos quatro valores do grupo Ageas, *care, dare, deliver e share*, neste caso o *care*, “que significa então cuidar, cuidarmos uns dos outros, para que de facto que a nossa organização possa também florescer.” (Q.3.1, anexo 2). No entanto, esta estratégia ultrapassa o interno e por isso, a ideia é que dentro do Grupo Ageas Portugal se compreenda o propósito e se consiga fazer chegar ao cliente, uma vez que a área seguradora é uma área desafiante. Esta estratégia foi feita para três anos, estando agora a ser revista e foi começada com a criação de uma narrativa juntos dos colaboradores, sem passar nada para o exterior para que os colaboradores fossem os primeiros e únicos a saber, mas também para se sentirem ouvidos. Para isso iniciaram-se atividades com os líderes os chamados *Leadership Circles* que têm tido *feedback* muito positivo e deste modo, este ano será alargado a todos os colaboradores, para que todos possam entender a filosofia e melhorar alguns aspetos fundamentais como o olhar atento no outro ou a escuta. Marisa Aguiar refere que esta, como muitas outras estratégias, não é aceite por todos, mas o que a organização faz é respeitar, pois nem todos estamos dispostos à mudança, porque impor significa, como já comprovado, que as pessoas vão obrigadas e acabam por destabilizar as sessões de quem realmente quer reter aprendizagens (Anexo 2).

No que toca a atividades do Grupo Ageas Portugal estas promovem o entretenimento, o bem-estar e a saúde mental, como “psicológico gratuito, assistente social” (Q.6, anexo 2). De modo também a fortalecer a cultura organizacional foram implementadas ativações mensais em que se promovem e se vivem cada um dos princípios da organização. Embora sejam feitas diversas atividades as pessoas não mudam de um dia para o outro e por isso, o objetivo é que as pessoas reflitam, tomem consciência e aos poucos se tornem melhores, porque para “pior nunca saem” (Q.9, anexo 2). Por fim, no que concerne à avaliação, à semelhança da Tranquilidade também é feito um *engagement survey*.

Na terceira organização que avaliámos à semelhança das restantes também não existe nenhum plano traçado para motivar os colaboradores, mas sim a existência de um questionário em que uma das componentes avaliadas é o compromisso. Após esta

medição aí sim são traçados planos direcionados para cada equipa em específico com a ajuda de um Business Coach, neste caso uma “pessoa dos recursos humanos que acompanha as áreas” (Q.4, anexo 1) e que ajuda os líderes a verem as diferentes necessidades dos membros da sua equipa. Estes planos baseiam-se em fatores de motivação, desmotivação, desapego e cria-se “um conjunto de iniciativas para melhorar alguns indicadores.”. Contudo, isto não é feito apenas “com o intuito de melhorar o indicador, a principal razão é melhorar pelas pessoas.” (Q.4, anexo 1).

## 5.2. Apresentação e Análise dos Dados Primários

### 5.2.1. Categorização dos participantes do *focus group*

No que toca aos colaboradores entrevistados foi meticulosamente assegurado o cumprimento dos requisitos estabelecidos anteriormente (Tabela 6). Observou-se uma representação entre os dois géneros, sendo que existiu uma ligeira predominância de participantes do sexo feminino. No que tange às faixas etárias, houve uma distribuição harmoniosa das diferentes faixas etárias, tendo sido assim possível abranger de forma proporcional de pessoas dos três intervalos de idade. Relativamente às gerações, embora não exista consenso sobre o ano em que se inicia e termina cada geração, nesta investigação seguiu-se a posição de Caeiro (2023) e por isso, estipulou-se a Geração X de 1965 a 1980, Geração Y de 1981 a 1996 e a Geração Z de 1995 a 2010. Sendo que, como indicado anteriormente, os participantes dos *focus group* estão no intervalo de idade dos 23 anos aos 58 anos.

Em conformidade com os campos estabelecidos anteriormente, foi garantida a presença de colaboradores com funções nas áreas de comunicação, estratégia e recursos humanos. Esta escolha proporcionou discussões sobre conceitos, de forma geral, do entendimento de todos, garantindo assim um significado partilhado e fácil comunicação.

**Tabela 8. Categorização dos participantes do *focus group***

Organização	Geração Z (1995-2010)	Geração Y (1981-1996)	Geração X (1965-1980)
<b>Tranquilidade</b>	<p><b>Participante 1</b> Área/função: Comunicação Interna &amp; Employer</p> <p>Género: Feminino</p> <p><b>Participante 2</b> Área/função: Marketing &amp; Digital Technician</p> <p>Género: Masculino</p>	<p><b>Participante 3</b> Área/função: Organização</p> <p>Género: Feminino</p> <p><b>Participante 4</b> Área/função: Marketing</p> <p>Género: Feminino</p>	<p><b>Participante 5</b> Área/função: Direção de Recursos Humanos e Organização (DRH&amp;O)</p> <p>Género: Feminino</p> <p><b>Participante 6</b> Área/função: DRH&amp;O</p> <p>Género: Masculino</p>
<b>Ageas</b>	<p><b>Participante 7</b> Área/função: Estagiária em comunicação</p> <p>Género: Feminino</p> <p><b>Participante 8</b> Área/função: Comunicação externa</p> <p>Género: Feminino</p>	<p><b>Participante 9</b> Área/função: Comunicação Interna</p> <p>Género: Feminino</p> <p><b>Participante 10</b> Área/função: Comunicação Corporativa</p> <p>Género: Feminino</p> <p><b>Participante 11</b> Área/função: Inclusão e diversidade</p> <p>Género: Masculino</p>	<p><b>Participante 12</b> Área/função: Inclusão e diversidade</p> <p>Género: Feminino</p> <p><b>Participante 13</b> Área/função: Gabinete Beautiful Business</p> <p>Género: Feminino</p>

Fonte: Elaboração própria

### 5.2.2. Contexto contemporâneo

O paradigma atual é algo que não passa despercebido. Ao longo deste estudo tentou-se compreender se o contexto pode, ou não, afetar o compromisso sentido pelos profissionais e em caso positivo quais as características que causam impacto. Em primeiro lugar, serviram estes *focus group* para comprovar à semelhança da revisão da literatura que o contexto afeta o quotidiano das organizações e conseqüentemente a disposição mental e física dos colaboradores. Segundo, um dos nossos participantes “estamos a passar por um período de algumas dificuldades e isso está a ser refletindo também nas organizações” (Q.1; E.2, anexo 5). Este tipo de reflexões sugerem exatamente a preocupação com o exterior, mas também a consciencialização de que as organizações não são estruturas separadas e por isso, sofrem com o contexto— “olhando para dentro da empresa isto é só um espelho do que se está a viver lá fora” (Q.1; E.9, anexo 6)



Em segundo lugar, é verosímil afirmar que estamos perante tempos incertos e instáveis (Q.1; E.12, anexo 6) em que existe uma preocupação com os fenómenos externos que nos tiram parte da atenção (Q.1; E.1, anexo 5), sejam eles as guerras, o contexto político, económico ou alterações sociais. Acredita-se que o mundo é “mais tolerante, respeitador, aberto”, mas com revoluções sociais e culturais (Q.1; E.10, anexo 6). A força da política, os movimentos extremistas, e a sensibilidade extrema é referida como prejudicial para a sociedade não só para campos de atuação como a diversidade e inclusão, mas também no que toca aos relacionamentos e à própria liberdade de expressão, por se necessitar cada vez mais de barreiras—“passou-se de ter demasiada censura e medo para o outro extremo em que agora tudo é assédio moral, tudo é assédio sexual tudo e já não se pode fazer com medo de como o outro vai interpretar e isso acaba por restringir a liberdade das pessoas e a vontade de muitas vezes se continuar, ou não, a fazer determinadas coisas.” (Q.1; E.6, anexo 6).

Este *focus group* teve, propositadamente, pessoas de diferentes gerações para se compreender se existe um *gap* geracional e chegou-se à conclusão que vivemos momentos de viragem (Q.1; E.9, anexo 6) e que estamos a deparar com novas ideologias, principalmente mudanças culturais, que poderão implicar mudanças ao nível das lideranças e dos próprios métodos de trabalho—“As novas gerações têm uma perspetiva de pensamento completamente diferente (...) e isso vai impactar aquilo que serão as novas lideranças daqui a se calhar 10/20 anos nas empresas, porque é uma mudança cultural gigantesca.” (Q.1; E.10, anexo 6). Mas, a questão que se prende é que tipo de mudanças estamos a assistir e quais as características atuais que podem impactar o compromisso profissional?

De forma bastante unanime deparamo-nos com a ideia de que o mundo de hoje é acelerado (Q.1; E.1; E.10, anexo 5 e 6) e repleto de estímulos, estímulos esses, sejam informações, redes sociais, novidades tecnológicas, que tornam a “nossa atenção super dividida” (Q.1; E.1, anexo 5). Mas a velocidade e existência de estímulos tem outros impactos, entre os quais, a necessidades das organizações e seus respetivos colaboradores terem de acompanhar a mudança o que “nem sempre é fácil” (Q.1; E.7, anexo 6). Face a estas mudanças exige-se cada vez mais flexibilidade das organizações em que se introduzem novos métodos de trabalho. E embora, se tenha melhorado com a pandemia,

ainda existe “muita resistência por parte das organizações” (Q.1; E.10, anexo 6) em ter modelos híbridos e integrar aquilo a que chamamos de *work life balance*. Mas, se por um lado isso traz mais flexibilidade ao dia a dia, segundo os entrevistados traz também a quase obrigação de estar disponível 24h sobre 24 horas o que faz com que se possa trabalhar a qualquer hora do dia e por isso, “vivemos claramente numa sociedade completamente acelerada em que nós não conseguimos neste momento discernir o que é que é a vida pessoal da vida profissional” (Q.1; E.13, anexo 5). Deste modo, apesar de existir um reconhecimento nas práticas e uma vontade de continuar nestes moldes nota-se uma preocupação face ao estado psicológico de muitos colaboradores por se aferir um acumular de tarefas e à falta de separação entre o que é pessoal e profissional— “sinto é que as pessoas tão desgastadas, porque estão disponíveis 24 sob 24 horas e não pode acontecer” (Q.1; E.13, anexo 6).

Este desgaste leva a cansaço, falta de motivação e conseqüentemente, diminuição de compromisso. Além disso, mudanças constantes têm vindo a fazer alterações à forma de estar e olhar para as organizações, principalmente nas camadas mais jovens. Hoje, fala-se recorrentemente da “procura de propósito” (Q.1; E.2, anexo 5), na “vontade de ver um impacto em tudo o que se faz” (Q.1; E.3, anexo 5). À semelhança da revisão da literatura foi nos referido que estamos num mundo VUCA, “vivemos numa altura, em que lá está, com muitos estímulos por um lado, com muita incerteza em todos os panoramas por outro (...) em que o que nos faz realmente permanecer numa organização é o propósito, ver que aquilo que fazemos tem algum impacto e isso caracteriza a geração que também estou aqui a representar.” (Q.1; E.3, anexo 5).

Acima de tudo, hoje já não se procura apenas um emprego, mas sim algo que esteja alinhado com os valores pessoais e esteja “a contribuir para um bem maior” (Q.1; E.2, anexo 5). No que toca ao salário, é notório que as camadas acham importante, mas não é tudo. Ao contrário da geração X e Y que considera uma fator crucial, visto que associam reconhecimento a valor monetário. A diferença geracional neste ponto é bastante vincada e a geração mais jovem admite mesmo que “se não está bom para mim eu saio simplesmente.” (Q.1; E.3, anexo 5). Além disso, referem que existe um comportamento padrão denominado por *quite quitting* que se traduz na indiferença e na permanência na empresa só até arranjar algo que preencha e que faça sentido (Q.1; E.3, anexo 5).

Este tipo de comportamentos faz com que coexista a ideia de que o propósito hoje é um, mas amanhã pode ser outro e isto pode-se dever ao facto das organizações viverem em ritmos alucinantes e incentivarem também os seus profissionais a estarem neste ritmo. Como refere um entrevistado “a mudança é demasiado rápida para que nós possamos ter assim um propósito tão seguro daquilo que queremos.” (Q.1; E.6, anexo 5). As gerações mais antigas acreditam mesmo que se deixou de vestir a camisola e que o nível de compromisso é quase nulo, porque “hoje tenho um projeto giro e visto a camisola amanhã um projeto não é tão giro e eu rapidamente dispo essa camisola e por isso acho que há pouco ou nenhum sentido de pertença.” (Q.1; E.6, anexo 5) ou seja,

“as pessoas hoje têm muito menos amor à sua empresa do que tinham no passado. Estar aqui na Tranquilidade hoje e estar amanhã noutra seguradora qualquer não é um problema. Antigamente as pessoas vestiam a camisola e era um orgulho pertencer a uma determinada empresa. Se alguma coisa acontecesse a essa empresa as pessoas sentiam e isso e sentiu-se aqui as pessoas sentiram muito o fim do grupo Espírito Santo, por exemplo, porque era uma marca que tinha muito peso aqui dentro e as pessoas sentiram-se um bocado perdidas e com receio do que ia acontecer.” (Q.1; E.6, anexo 5)

A velocidade que a vivemos, com todos os estímulos intrínsecos, faz com que deixe de existir acomodação, mas sim sempre a busca de melhores condições e novos desafios seja dentro do país, seja fora—“Claro que isto não é igual em todas as gerações, mas falando das camadas mais jovens acho que se reflete.” (Q.1; E.1, anexo 5). Esta postura deve-se, essencialmente, ao facto das gerações mais jovens não terem paciência para processos demorados—“a rapidez com que as coisas acontecem às vezes, isto é um bocado contraditório, mas às vezes também não é a rapidez com que, neste caso, a minha geração gostaria de ver as coisas a acontecerem” (Q.1; E.7, anexo 6) — por estarem habituados a ritmos velozes. Mas também, por se conseguirem acomodar e adaptar com facilidade (Q.1; E.4, anexo 5) e por isso, deixam de ter o sentimento de pertença e o compromisso face à organização, pelo contrário têm no pelas pessoas (Q.1; E.3; E.4, anexo 5).

Todavia, acredita-se que é uma tendência que está a acompanhar todas as gerações, apesar de ser mais marcada em quem começa agora a sua vida profissional (Q.1; E.4, anexo 5). Acredita-se, desta forma, que existe uma indiferença em vários campos das nossas vidas, entre as quais, as guerras em que parecemos quase indiferentes (Q.1; E.12, anexo 6), como na escolha e permanência nas organizações, devido ao foco estar no propósito individual. Se por um lado, se reconhece que as tecnologias vieram evoluir a sociedade,

por outro lado, reconhece-se cada vez mais a falta de contacto e estabelecimento de relações sólidas com colegas (Q.1; E.13, anexo 6).

De certa forma, podemos concluir que atravessamos um período de incerteza, de transformação que se reflete nas decisões das pessoas em continuarem numa organização, no seu compromisso e conseqüentemente, tem impacto no dia a dia organizacional.

### 5.2.3. Liderança

Agora que temos uma percepção da forma como os colaboradores, das diferentes gerações, veem o contexto atual cabe-nos perceber se os líderes têm impacto no quotidiano e se inclusive, são ou não importantes para o desenvolvimento de sentimento de pertença e compromisso.

Em primeiro lugar, é relevante afirmar que o cargo de líder é desafiante e que nem todas as pessoas têm capacidade de o ser e por isso, “ser líder não é para todos” (Q.5; E.8, anexo 6). Ser líder exige determinadas competências que nem todos temos e que, por vezes, são exigidas para desempenhar de forma eficaz a função. Todavia, os líderes “são pessoas, portanto, não deveríamos exigir-lhes a perfeição” (Q.5; E.9, anexo 6), o que implica que também não o façam nas suas equipas.

Cada vez mais os profissionais precisam de líderes que tenham as *skills* de liderança – “não preciso que seja técnico, preciso que seja uma pessoa com uma componente humana forte, que consiga criar *teamwork* e sem ser isso acho que não preciso de muito mais” (Q.5; E.2, anexo 5). Existe uma necessidade de estarmos cada vez mais próximos dos líderes e das nossas equipas e por isso, os colaboradores admitem que a “parte emocional do líder é fulcral” e que inclusive pode ser um fator motivador (Q.1; E.5, anexo 5). Além disso, hoje pede-se “humanização nas empresas” no sentido em que as pessoas desenvolvem relações humanas com vista na melhoria da organização e bem-estar. Em que se deixa de lado a visão hierárquica e pelo contrário, todos trabalham em conjunto e reconhecem que o trabalho é apenas uma dimensão da vida (Q.5; E.1, anexo 5). Um líder que tenha como foco o bem-estar da organização tem de pensar que “as pessoas não têm só um “eu” do trabalho ou um “eu” de mãe, ou de filho, ou de irmã e fica impossível desassociar essas várias personalidades que nós assumimos, e é bom um líder que

consegue reconhecer isso e que nos quer no nosso todo, todos os dias.” (Q.5; E.1, anexo 5). Esta forma de estar é reconhecida pelos profissionais e ajuda a que estes sintam que têm de retribuir. Nos dois *focus group* podemos assistir a partilhas pessoais bastante interessantes, entre as quais:

“quando estava a passar por uma fase um bocadinho conturbada a nível pessoal, eu vim trabalhar e ele chamou-me à copa foi beber um café comigo e perguntou-me onde é que eu queria estar daqui a 20 anos, e se eu queria estar com o meu marido, isto na altura era uma situação familiar e eu disse sim, daqui a 20 anos quero estar com meu marido. E ele perguntou-me e aqui nesta empresa? E eu disse, nesta empresa, não sei. E ele disse-me então vá ter com o seu marido. Ou seja, este exemplo explica bem como o líder tem de ser alguém que tenha a capacidade de ver o que é que realmente importa em determinados momentos das nossas vidas e orientar-nos” (Q.5; E.9, anexo 6).

Outra das partilhas foi o apoio sentido por toda a equipa durante um processo de divórcio e foi referido que “isso faz com que a pessoa sinta, não é a necessidade, mas a vontade de retribuir e de permanecer e de dar mais” (Q.6; E.6, anexo 5), porque quando precisou estavam lá. O local de trabalho é o sítio onde passamos maior parte do tempo e assiste-se a uma necessidade cada vez maior de ver esta componente humana refletida nas equipas, mas também um olhar de compreensão por se saber que cada pessoa tem a sua “jornada” (Q.5; E.9, anexo 6) e por isso, as suas capacidades e limitações. Contudo, só consegue ter esta compreensão quem também admitir que tem as suas próprias vulnerabilidades e que nem sempre é possível dizer sim a tudo. Embora estejamos formatados a que nos temos de exceder, temos de dar tudo, isso pode ferir muitas organizações (Q.5; E.10, anexo 6). A responsabilidade e o respeito são também competências referidas pelos colaboradores:

“A responsabilidade de levar a equipa a bom porto, a responsabilidade de cumprir objetivos com a sua equipa delegando. Mas, também o respeito não é se aquela pessoa ou não consegue ou simplesmente não dá mais, porque já foi aqui falado dos limites, ou seja, hoje não dá, mas amanhã dá, por isso mútuo este respeito, porque os líderes também não estão sempre em dias sim, não estão sempre com vontade e motivação.” (Q.5; E.8, anexo 6)

Ademais, cabe também aos líderes compreenderem que cada colaborador tem o seu caminho, as suas questões pessoais e por isso, pode ter “diferentes níveis de motivação e diferentes níveis de compromisso ao longo das suas vidas” (Q.5; E.9, anexo 6). Assim,

um líder compreensivo, e possivelmente mais humilde, vai determinar a postura do colaborador e por consequência, o seu nível de compromisso (Q.5; E.8, anexo 6). No entanto, esta compreensão só pode acontecer se o líder for empático e se conseguir colocar “nos sapatos do outro”. Para isso, tem de tentar cuidar das pessoas, tem de ouvir, tem de perceber e de se preocupar. Importante também referir, que tem de saber se aquela responsabilidade ou aquele trabalho que está a dar a determinado colaborador vai de encontro com as expectativas. Ademais, deve saber gerir expectativas e conseguir ser empático para ganhar confiança e existir coerência, entre o que se diz e o que se faz (Q.5; E.13, anexo 6).

Contudo, realçou-se uma preocupação relevante que é o facto de para além de se ser empático é necessário ser compassivo e alguém que não tem medo de trabalhar em conjunto. Não só para ajudar a equipa, mas também para criar “espírito colaborativo, de partilha, de entreajuda, de amizade” (Q.5; E.10, anexo 6). Esta postura do líder servirá como exemplo que é algo que se valoriza e “cria uma ligação com as pessoas que as pessoas vão dar mais delas no futuro, porque sabem que existe um respeito mútuo.” (Q.6; E.3, anexo 5). Quer isto dizer que as pessoas necessitam de líderes que não só dizem, como fazem o que dizem (Q.5; E.9, anexo 6), de forma que não só tenham confiança como sigam os próprios passos.

Com o objetivo de compreender o verdadeiro impacto das lideranças no compromisso, compreendeu-se que a liderança é realmente um fator importante na retenção, para o sentimento de pertença, e representa a vontade de fazer mais do que é esperado. A liderança não pode ser vista como um fator isolado, mas na perspetiva dos colaboradores tem forte impacto no compromisso assumido pela organização (Q.5; E.1, anexo 5). Embora seja reconhecido o impacto é também referido que a função mais difícil é a de gerir pessoas, e conseqüentemente, gerir conflitos, e por isso, a boa gestão de ambos poderá trazer não só segurança, como motivação e compromisso com a organização (Q.6; E.1, anexo 5).

Além disso, o papel do líder acaba por ser tão importante que “pode prender as pessoas”. Cresce uma ideologia nas gerações mais jovens de que “as pessoas não se despedem das empresas não saem das empresas despedem se dos líderes” (Q.1; E.3, anexo 5). Tendo o líder um papel fundamental no compromisso, no bem-estar por vezes existe a necessidade

de gerir prioridades. Porém, alguns colaboradores referem que “isso é muito complicado porque a generalidade dos líderes gosta muito de massagens ao ego e gosta muito de cultivar seu próprio minifúndio e pensa muito orientado para os seus objetivos” (Q.5; E.10, anexo 6).

Assim, surge a ideia de que gostar da liderança será um passo para que as pessoas sintam compromisso pela organização, e tenham vontade em continuar. As opiniões divergem entre gerações, no caso das mais jovens admitem que não gostar da liderança é um passo para ir embora (Q.5; E.4, anexo 5). Nas gerações mais velhas acredita-se que mais facilmente o líder muda do que as pessoas (Q.1; E.6, anexo 5). Tal pensamento advém do facto de terem assistido a lideranças muito rígidas e distintas, das atuais, em que realmente se reconhecia o líder como alguém sábio, com poder enquanto hoje veem-nos com “menos peso, ou seja, são menos carismáticos” (Q.1; E.6, anexo 5) — “Há pouca distinção daquilo que era o verdadeiro líder, como existia no passado. Eu passei aqui uma realidade em que tive verdadeiros líderes em que bastava que a pessoa dissesse uma coisa, e não era ser autoritário, era achar-se que aquela pessoa sabia aquilo que estava a dizer” (Q.1; E.6, anexo 5). Além desta disparidade, também se encontram diferenças entre as lideranças diretas, as quais estudamos neste estudo, e as lideranças de topo. De forma geral, todos reconhecem o líder direto como alguém que deve ser próximo que pode ajudar com a trocar opiniões, que se preocupe, que veja os colaboradores em todas as suas dimensões, e ao mesmo tempo dê autonomia e liberdade (Q.5; E.6, anexo 5).

Relativamente à autonomia, este é um ponto cada vez mais importante quando se pensa em continuar na organização. No entender dos colaboradores, dar autonomia é sinónimo de confiar e por isso, é uma forma de reconhecer e de fazer ver que a pessoa tem voz dentro da organização. A confiança verifica-se não só na atribuição de autonomia na realização da tarefa, mas também no ponto em que “se alguma coisa correr mal, precisar de alguma coisa eu sei que é uma pessoa que me que não me vai deixar cair. Ou seja, dá-me a autonomia que eu preciso, mas que está lá para assumir o que for preciso ou para tomar decisões comigo se eu precisar de alguma coisa” (Q.5; E.3, anexo 5). Esta questão da autonomia acaba por se relacionar com a mudança de mentalidades que verificámos anteriormente, entre as quais a necessidade das pessoas procurarem um propósito e não apenas um emprego das 9h às 17h. Ou seja, “até podemos estar na área que nós mais gostamos na vida, o trabalho ser incrível, mas se o líder não nos dá espaço e a liberdade

também para nos conseguirmos gerir e encontrarmos esse nosso propósito e vermos impacto naquilo que fazemos acho que não nos estimula e acabamos por não ficar presos” (Q.1; E.3, anexo 5).

Ao longo deste *focus* tivemos também o objetivo de compreender qual o conhecimento sobre duas tipologias de liderança relativamente recentes: a liderança emocionalmente inteligente e a liderança positiva. A primeira conclusão retirada é que já se começa a falar de positivismo, psicologia positiva, de inteligência emocional, contudo as pessoas não conhecem os conceitos, mas suscitou a curiosidade dos mais curiosos. De realçar também que as perceções que nos foram dadas foram através do sentido literal das palavras e da sua primeira impressão.

No que toca à liderança emocionalmente inteligente esta entende-se como “uma liderança mais humana e mais focada para os colaboradores pelo nome não focada tanto nos objetivos e tudo mais, mas sim no desenvolvimento pessoal da pessoa e que os objetivos sejam distribuídos em função da pessoa e não em função só de números.” (Q.6; E.11, anexo 6). Um líder emocionalmente inteligente tende a ser visto como um “líder comunicativo, aberto, que tenta interagir com todos, mas adapta o discurso, porque não somos todos iguais.” (Q.6; E.4, anexo 5). A adaptação a cada pessoa das tarefas, dos desafios, do próprio discurso demonstra que reconhece quem está do outro lado, respeita, e adapta consoante a personalidade ou forma de estar, de modo a motivar. E pelo contrário, não coloca a pessoa numa posição desconfortável. De forma resumida, será alguém que tira de cada um o melhor partido de diferentes formas, mas sempre tendo em conta a personalidade da cada pessoa (Q.6; E.4, anexo 5). Ao mesmo tempo que tem um olhar atento em cada um, nas necessidades e nos fatores motivacionais. Todavia, isto só é possível se por um lado, o líder souber escutar e por outro lado, se se conseguir colocar nos sapatos do outro (Q.6; E.5; E.8, anexo 5 e 6).

A inteligência emocional é vista como algo que se aprende e desenvolve e, por vezes, olhamos injustamente “para inteligência emocional como uma coisa que as pessoas ou têm ou não têm.” (Q.6; E.9, anexo 6). Embora possa ser aprendida, os colaboradores acreditam que a boa liderança já implica “*A priori* ter inteligência emocional, portanto, estar a acrescentar a inteligência emocional à liderança não sei se faz sentido. Se calhar



um líder já tem de ter inteligência emocional, porque se não era líder era chefe.” (Q.6; E.12, anexo 6).

Contudo, nem todos os líderes têm essa capacidade e por isso, apesar de ser algo positivo e com consequências nem todos os líderes com boas lideranças têm altos níveis de inteligência emocional. Ser um líder emocionalmente inteligente é ter consciência que existe uma maior propensão para criar equipas positivas, e conseqüentemente, poderá trazer melhores resultados financeiros (Q.6; E.9, anexo 6). Além disso, sendo o líder percebido como alguém influente, acredita-se que este deve ser um exemplo, uma vez que “as equipas podem ser os espelhos dos líderes” (Q.6; E.9, anexo 6), se confiarem e reconhecerem coerência entre o que é feito e o que é dito. De certo modo, a parte emocional como o controlo das emoções, a sinceridade, a autenticidade pode, em todo o caso, tornar as pessoas em melhores líderes, “mas no final da linha também estão a ser pessoas melhores” (Q.6; E.9, anexo 6).

Além da liderança emocionalmente inteligente foi também questionada a definição e importância da liderança positiva. Aos olhos dos colaboradores um líder positivo “é alguém que se preocupa connosco, é alguém que nos conhece suficientemente bem para estar disponível para nos ajudar e obviamente que isso aumenta a nossa motivação e aumenta a nossa confiança para poder chegar ao pé da pessoa e também estar à vontade para partilhar problemas que tenha” (Q.6; E.6, anexo 6). De alguma forma, será também um líder que tentará incentivar a criação de bom ambiente e isso, ajuda nos tempos atuais em que estamos demasiado focados em objetivos e tarefas. Assim, cabe ao líder ter esta preocupação de olhar para a equipa como um todo e zelar pelo seu bem-estar. Além disso, foi partilhada uma analogia entre a liderança positiva e a educação:

“Se os pais educarem com base no “tiveste 18, mas devias ter 20” ou se educarem na base do “tiveste 16 eh pá olha boa, acho que a próxima consegues fazer ainda melhor, mas é um ótimo resultado”. Há uma diferença. Eu acho que a segunda é muito mais positiva porque motiva muito mais facilmente e influencia ao crescimento. Não é aquela coisa de ficar sempre aquém, acabamos sempre por não nos sentir muito valorizados” (Q.6; E.8, anexo 6).

Assim, a liderança positiva é bastante associada a um melhor ambiente entre equipa, maior abertura, mais união e conseqüentemente, mais *engagement* na equipa. De certa forma, conclui-se que este é um tema um pouco dúbio. Se por um lado, temos pessoas

que acreditam que “é uma condição *sine qua non* da liderança” (Q.6; E.4, anexo 5) e que defendem que este tipo de forma de estar na liderança tem impacto positivo e caso não o sejam as pessoas vão embora.

Por outro lado, existe quem seja mais reticente com esta forma de liderar e até considere que face à liderança emocionalmente inteligente esta não tenha tanta importância, uma vez que podem não ter uma abordagem positiva, mas serem extremamente inteligentes a nível emocional. Além disso, outro dos receios apontados é falta de visão realista de alguns líderes positivos e a pouca genuinidade na demonstração de emoções tentando passar a ideia de que tudo é sempre positivo. Hoje, acredita-se que se vive uma pressão de passar mensagens bonitas e por isso, existe igualmente este receio de que se viva numa farsa irrealista de que as pessoas estão sempre bem. Também foi referido que as organizações querem passar mensagens boas para fora, no entanto nem sempre trabalham de forma coerente para dentro e por isso, a psicologia e a liderança positiva podem ser utilizadas da forma que mais convém (Q.6; E.10, anexo 6). Contudo, como a literatura nos diz, um líder positivo, ao contrário do que a maioria dos colaboradores acredita, não é aquele que está sempre feliz. Mas, é aquele que tem como prioridade estabelecer um ambiente positivo, opta pelo elogio e valorização e olha para os problemas de forma positiva. Por fim, refere-se ainda que às vezes a necessidade não é tanto a conversa motivadora, mas sim alguém que saiba o que fazer para determinada pessoa se sentir motivada e comprometida (Anexo 7).

Em suma, apesar de se reconhecer o valor a ambos, muitos acreditam que só conseguem ver o verdadeiro valor quando é aplicado na prática, caso contrário serão apenas utopias. Além disso, refere-se que ambas as formas de ver a liderança podem ter frutos, todavia são difíceis de aplicar quando existem focos muito grandes em resultados e números. Verificou-se ainda que existe cada vez uma maior necessidade de personalização da atenção. Os colaboradores querem proximidade, propósito e, simultaneamente, humanização nas organizações. Os profissionais não querem ser apenas números, querem ser vistos como pessoas com necessidades nas suas várias dimensões.

#### 5.2.4. Compromisso

O conceito de compromisso não é fácil de definir e segundo os colaboradores acaba por ser algo “intrínseco a cada um de nós.” (Q.2; E.12, anexo 6). São várias as percepções da palavra compromisso, entre as quais estar ligado à ética profissional, entrega, a responsabilidade de entregar, mas também o respeito pelo outro ao sentir que tem de cumprir as suas responsabilidades, porque a equipa e, conseqüentemente, a organização necessita disso. O compromisso está associado à confiança e ambos se constroem com o tempo.

Além disso, é alguém que está feliz, motivado e tem energia para fazer as coisas, que tenta criar sempre bom ambiente e espírito de equipa e que quer permanecer na organização e que o demonstra através das suas ações. No que concerne a esta última conceção de que estar comprometido é ter energia nem todos partilham da mesma opinião. Tendo em conta os tempos incertos que vivemos, existe quem acredite que o entusiasmo não pode ser critério, porque a pessoa pode estar super comprometido, entregar sempre a tempo, fazer até extras, mas não conseguir, por motivos pessoais, demonstrar essa energia e felicidade e não deixa de estar comprometido. Pelo contrário, acreditam que o *engagement* e a vontade inovar dentro da equipa, e nos próprios projetos podem ser elementos representativos de quem está comprometido.

Ademais, as mentalidades mudaram e, se antes existiam empregos para vida, hoje as gerações mais jovens já não sonham com um emprego para a vida. Os que iniciam agora as suas carreiras profissionais acreditam que este tipo de atitude também já não é esperado pelas organizações, pelo contrário têm cada vez mais a consciência de que os jovens querem experimentar e rodar de organizações. No que toca às gerações mais velhas defendem que os jovens “nunca irão estar se calhar nem 10 nem 20 anos numa mesma organização e eu não estou a dizer isto com um sentido crítico ou negativo, mas éramos educados assim a vestir a camisola de uma maneira diferente e vestíamos.” (Q.3; E.6, anexo 5). Assim, o desafio é compreender perante as novas mentalidades como é que se verifica que um colaborador está comprometido?

De forma geral os colaboradores, seja qual for a geração, sentem-se comprometidos quando dão o *extra-mile*, mas este extra não se verifica apenas em ficar até um pouco mais tarde, se necessário, mas também em ter um espírito crítico de forma a olhar para o

negócio e para as suas tarefas de forma proativa e sempre com foco em melhorar. Neste sentido, concluiu-se também que um indivíduo comprometido “é o eterno insatisfeito” (Q.2; E.1, anexo 5), uma vez que se queixa por sentir que poderiam existir melhorias, por querer ver refletido valores ou pilares essenciais, por ter ideias e querer partilhar as sugestões e depois existe quem se queixe por simplesmente nunca estar bem.

Ademais, os profissionais admitem que estão comprometidos quando têm sentimento de pertença, orgulho e defendem a sua organização, mesmo tendo consciência dos pontos fracos. Um exemplo muito interessante, é ver as organizações como famílias em que “as zaragatas ficam em casa e lá fora, as famílias são as melhores do mundo (...) esse compromisso também se reflete depois nesse orgulho, nessa defesa” (Q.3; E.8, anexo 6). Contudo, cabe-nos também referir que dependendo da fase da vida o nível de compromisso também pode variar devido a diversos fatores.

Desta forma, tentaremos referir os fatores que influenciam, positiva ou negativamente, na ótica dos colaboradores o compromisso sentido pela organização.

Relativamente ao compromisso este pode aumentar se existir **abertura** para se partilhar ideias, se se **sentirem ouvidos** e se souberem que as suas opiniões são tidas em conta, ou seja que não são apenas recursos. Existe hoje uma necessidade de se sentirem especiais e terem valorização profissional não só por parte das lideranças, por exemplo através do *feedback*, como através de boas oportunidades de desenvolvimento profissional—“não é necessariamente chegar a cargos de liderança é muito no sentido de aprendizagem de a pessoa ver que ainda tem margem para aprender e fazer coisas diferentes dentro do seu contexto profissional”. (Q.3; E.1, anexo 5).

Além disso, outro dos fatores apontados pelos colaboradores é o **propósito**, como referido anteriormente, as pessoas já não querem um simples trabalho querem algo onde se sintam realizados e onde estão a contribuir. Todavia, também é referido que aliado ao propósito vêm os desafios e a aprendizagem, pois pode existir propósito na função, mas se não existir crescimento pode ser uma fator de desmotivação e perda de compromisso. É neste ponto que se verificam diferenças geracionais, por um lado essa sensação de os mais novos serem eternos insatisfeitos e por outro lado, estarem constantemente em busca de algo melhor, seja de condições, desafios ou salário. Retomando o tema da busca incessante pela novidade, os mais jovens defendem que vem principalmente das

universidades. Em primeiro lugar, por se incentivar cada vez mais os jovens a questionar tudo, a saírem da zona de conforto e de certa forma a incentivar o constante desafio— “acho que se passou essa ansiedade também, e quase necessidade de não te acostumes, questiona tudo e faz diferente.” (Q.3; E.4, anexo 5)

Em segundo lugar, por se tentar cada vez mais fugir à rotina, segundo os participantes mais velhos, hoje “confunde-se satisfação com rotina. Estou satisfeito então é porque já entrei na rotina e por isso, tenho de ir procurar outra coisa e a rotina não tem de ser obrigatoriamente má. A função que eu mais gosto é uma função rotineira, é fazer sempre o mesmo, mas com pessoas diferentes e eu continuo a adorá-la há 30 anos.” (Q.3; E.6, anexo 5). No entanto, este tipo de mentalidade não se explica apenas nos jovens, começa também a emergir nas camadas mais velhas, que anseiam fazer coisas diferentes e lutam contra o acomodar.

Apenas no que toca ao salário esta é uma componente muito relevante na retenção de pessoas, contudo já não é o único fator, existem outros que podem pesar no momento da decisão, como a autonomia, a identificação com a empresa e com os valores que representa, ou mesmo a questão que se falava anteriormente de se ver o colaborador como pessoa com as suas limitações, necessidades e diferentes dimensões. Este tipo de fatores faz com que o colaborador tenha vontade de retribuir o bem que recebe no quotidiano, e não pense duas vezes quando existe a necessidade de fazer esforços extras.

Por fim, existem dois fatores que também são considerados relevantes para o compromisso. Por um lado, o bom relacionamento entre a equipa, o ambiente positivo ou bom ambiente de trabalho. Ademais, refere-se “que há fatores que a própria empresa não controla, que são os **fatores externos**” (Q.3; E.4, anexo 5), muitas das vezes estes têm a ver com a política, a economia, as questões pessoais e familiares e como somos pessoas não conseguimos separar totalmente a nossa vida lá fora da vida do trabalho e por isso, cabe aos líderes compreender que o ambiente que nos rodeia também impacta a nossa vontade de trabalhar e a energia com que trazemos para o quotidiano. Desta forma, também o nosso compromisso vai depender da fase de vida que estamos a passar.

Por outro lado, o líder é considerado um fator crucial, e para isso existem competências como as que foram referidas anteriormente que se consideram essenciais quando o foco é aumentar o compromisso, entre os quais, puxar pelos colaboradores, transmitir

confiança, conhecer as pessoas e as suas diferentes necessidades, dar autonomia e ao mesmo tempo desafiar.

Tendo em conta esta dimensão cada vez mais importante têm-se verificado algumas ações tanto na Ageas como na Tranquilidade. Entre as quais, a celebração de momentos marcantes tanto de aniversário de empresa, Natal, como anos de empresa, que ao contrário do que há uns anos se achava as pessoas dão valor, orgulham-se destas iniciativas e sentem maior proximidade das suas organizações— “Lá está não é isso que vai prender à empresa, mas de alguma forma dá-nos algum tema de conversa e eventualmente algum orgulho em estar numa empresa que faz coisas pelos colaboradores” (Q.4; E.1, anexo 5).

No que toca à Tranquilidade, existe uma perceção de proximidade entre os colaboradores e o gabinete de Recursos humanos não só com o objetivo de compreender aquilo que há a melhorar, como para os colaboradores entenderem que não existem barreiras, que trabalham todos para o mesmo. Ainda dentro dos RH têm se adotado modelos de trabalho flexíveis, como o trabalho híbrido, formações, e a mais recente novidade é o plano de carreira que tem como foco o crescimento das pessoas dentro da organização. Além disso, existe uma iniciativa denominada por Restart, que é um *survey* em que todos os colaboradores são convidados a participar a referir aquilo que pode ser melhorado dentro da organização. Não significa que todas as sugestões sejam elaboradas, contudo é um momento em que todos têm voz e de certa forma um momento de orgulho por serem ouvidos.

No que toca à Ageas, existe igualmente um *survey* denominado por *engagement survey* que avalia diversas dimensões, entre as quais *work life balance*, o *engagement* e acaba por ser também um momento onde partilham o seu *feedback* e após a análise dos resultados é feito um plano para dar resposta às barreiras existentes. Além disso, as pessoas podem pertencer a projetos que não sejam das suas áreas e ajudarem não só com ideias novas como a colaborarem com outros colegas que já tenham ideias. Outra das iniciativas é a criação de comunidades que se focam em diversos temas atuais, como a comunidade do género em que o objetivo de internamente se refletir sobre eles mas também fazer “com que a nossa empresa pense connosco e termos embaixadores que são elementos da nossa comissão executiva, para, no fundo, patrocinar alguns temas que efetivamente têm de avançar.” (Q.4; E.12, anexo 6). Segundo os colaboradores, vive-se um caminho de transformação e solidariedade, que os orgulha, e a prova disso é o

departamento do *Beautiful Business* com o foco de humanizar a Ageas e transformar mentalidades.

### 5.3. Apuramento dos dados obtidos pela comparação dos dados apurados por entrevista e pelos *focus group*

Antes de partirmos para os resultados desta investigação cabe-nos fazer uma breve comparação da percepção destas variáveis aos olhos dos líderes e dos colaboradores.

No que toca ao contexto contemporâneo, é possível concluir que tantos os líderes como os colaboradores têm visões bastante semelhantes e acreditam que estamos a viver tempos de incerteza, marcados pela rapidez, pelos diversos estímulos e que de certa forma implicam transformações. Estas mudanças têm implicado novas necessidades tanto por parte das esferas privadas como das próprias organizações e a sua forma de ver o mercado.

Relativamente às lideranças, os líderes têm plena consciência de que estamos perante novas realidades que exigem adaptações e mudanças de comportamento. Ambos têm consciência que o ambiente acelerado nem sempre facilita a humanização das organizações e por isso, este deve ser o próximo passo. Caso contrário, não conseguirão captar e reter as gerações mais jovens. Existem hoje competências necessárias que estão de acordo em ambas as perspetivas, e deste modo reconhecem o valor das lideranças positivas e emocionalmente inteligentes. Curioso também foi verificar que, a liderança positiva é um conceito que traz alguma insegurança a ambos, dado que é visto como pouco realista.

Por fim, no que concerne ao compromisso este é visto como um conceito de difícil definição, mas com bastante relevância nos tempos atuais. Mais uma vez, verificamos percepções bastantes semelhantes e portanto, é verosímil afirmar que o compromisso é visto como o *extra-mile*, a vontade de inovar e de permanecer na organização, ao mesmo tempo que se sente a necessidade de retribuir pelo bem que se recebe. Quando se fala em fatores embora, existam alguns pontos que se tocam o contexto que se vive, o propósito, a comunicação transparente, a abertura, todavia existem outras necessidades apontadas pelos colaboradores que devem ser tidas em conta pelos líderes atuais, como a flexibilidade, a autonomia, o salário, serem ouvidos, mas acima de tudo serem vistos como pessoas com as suas necessidades específicas. Por fim, é de salientar que se do lado

dos líderes foram mencionadas iniciativas que têm como objetivo melhorar o compromisso profissional, do lado dos colaboradores são referidas e reconhecidas estas medidas que a longo prazo podem fazer toda a diferença.

#### 5.4. Discussão de Resultados

Após apresentados os resultados das duas fases desta investigação, de modo a dar resposta às questões de investigação, definidas na estratégia metodológica que serviram de ponto de partida e guia deste estudo, iniciaremos com uma reflexão sobre os objetivos, uma vez que a sua realização contribuirá para a resposta da primordial pergunta de investigação: De que forma lideranças assentes na inteligência emocional e na positividade podem ser eficazes no desenvolvimento e manutenção de compromisso entre os colaboradores e as organizações, no contexto contemporâneo?

No que concerne ao objetivo “Entender como o desenvolvimento e manutenção do compromisso pode ser uma vantagem competitiva nas organizações”, tornou-se necessário primeiramente definir o conceito de compromisso e de seguida, refletir sobre o seu impacto organizacional.

A literatura há muito que tem tentado definir o termo compromisso (Castro, 2021), a sua dificuldade prende-se exatamente por ser algo que não é medido. Na perceção dos colaboradores o conceito é exigente, faz pensar e isso deve-se ao facto do seu entendimento ser “intrínseco a cada um de nós” (Q.2; E.12, anexo 6). A perceção acabou por não ser única, mas de certa forma chegou-se à conclusão de que eram complementares. Curioso também, que ao contrário dos líderes, houve quem admite-se que nunca tinha refletido sobre o conceito nem nos fatores que fazem aumentar ou diminuir esta forma de estar perante a organização.

Assim, o compromisso é visto como alguém que está 1) motivado, 2) feliz, 3) envolvido com a organização e que 4) quer continuar a pertencer e a 5) inovar. Além disso, os colaboradores referiram que era alguém que não só tinha 6) responsabilidade, como 7) respeito pelo equipa, que tendia a 8) criar bom ambiente e acima de tudo, que 9) defendia a organização. Um exemplo muito interessante, é ver as organizações como famílias em que “as zaragatas ficam em casa e lá fora, as famílias são as melhores do mundo (...) esse compromisso também se reflete depois nesse orgulho, nessa defesa” (Q.3; E.8, anexo 6). Embora não seja consistente, também se pode concluir que maior parte, e em



conformidade com Ullah (2023) e Rego (2003) o compromisso é visto como o “amor à camisola” e o “vestir da camisola”, dado que simboliza a proatividade, a produtividade e os esforços em prol de algo maior.

De forma resumida, as palavras de Andreia Sousa, da Tranquilidade, resumem o que é estar comprometido aos olhos dos líderes, mas também dos colaboradores. Estar comprometido é dar o “*extra-mile*” em todos os sentidos, mas principalmente no sentido de ser alguém proativo, com espírito crítico (Turek et al., 2024; Jiang et al., 2023; Backer & Oerlemans, 2019), que “**tenta ver soluções**” (Q.6, anexo 2) e quer desafiar o *status quo* e por isso, é um “eterno insatisfeito” (Q.2; E.1, anexo 5). No sentido em que quer sempre mais e melhor. Além disso, e em consonância com a literatura (Meyer & Allen, 1991; 1997), o compromisso organizacional pode ser visto como algo “essencial e baseia-se muito naquilo que estou disposto a dar e a absorver da organização” (Q.5, anexo 2). Tais visões vão ao encontro de uma das formas de compromisso defendidas por Meyer & Allen (1991) — o compromisso afetivo— que defendem que é uma ligação emocional que se desenvolve e significa que o colaborador quer viver a cultura e que os problemas da organização passam também a ser os seus. Mas, para isso é necessário que se incorporem os valores da organização, existam esforços extra e queiram permanecer na organização, como reforça Porter et al. (1974). Esta ideologia do compromisso afetivo realça aquilo que Marisa Aguiar apela que é ter amor nas organizações. Amor no contexto profissional é respeito, é confiança, é olhar para o próximo como alguém que tem preocupação e cuidado.

Assim, uma das primeiras conclusões é que a literatura fala muito da componente emocional, e embora nem a liderança nem os colaboradores o tenham dito expressamente, os seus exemplos demonstram exatamente esta ligação emocional que é percecionada quando se pensa em compromisso.

Assim respondendo ao primeiro objetivo, o compromisso pode-se tornar uma vantagem nas organizações no sentido em que este acontece quando existe significado e propósito no trabalho que se está a realizar. Além disso, segundo Bruning et al (2018) o compromisso pode diminuir os conflitos interpessoais, dado que as pessoas ficam menos suscetíveis à influência social.

Ademais, atualmente tenta-se, em Portugal, mas também noutros pontos do mundo, combater a dificuldade de reter talento pela facilidade com que as pessoas mudam de trabalho (Mateus, 2023). Assim, e segundo Vandenberghe et al., (2004), quanto maior for a ligação emocional menor será a vontade de sair, desta forma, o compromisso pode contribuir de forma indireta para a redução de rotatividade. Embora, seja o objetivo de muitas organizações “é muito bonito em teoria, na prática é um verdadeiro desafio, mas é um caminho.” (Q.6, anexo 1), tal como também referia Rossenberg et al. (2018) por todas as alterações atuais no mundo organizacional.

Por fim, tal como indicado por Rossenberg et al. (2018) o compromisso nos dias de hoje é um desafio, uma vez que as estruturas organizacionais estão a sofrer alterações não só físicas, como culturais, principalmente com as novas formas de trabalhar. Assim, surge o nosso segundo objetivo que se traduz em “Investigar se e como as características da contemporaneidade afetam os colaboradores e o seu compromisso profissional” e de certa forma é o primeiro passo para se responder à sub-questão que surgiu a partir da questão de investigação: Como o contexto contemporâneo de incerteza e desapego impacta o compromisso dos profissionais nas organizações?

A análise empírica serviu exatamente para reforçar aquilo que se tinha verificado e de facto, é verosímil afirmar que o contexto afeta o quotidiano organizacional e consequentemente, os colaboradores. De modo geral, as pessoas admitem que estamos a passar por um período delicado e que as empresas são o espelho do que se passa “lá fora”.

A nível de contexto externo, deparamo-nos com acontecimentos que têm tido bastante impacto organizacional tais como, mudanças culturais e sociais, mas também fenómenos preocupantes como as guerras, a pandemia, as preocupações políticas e crises económicas. Tal como verificado na revisão teórica (Amaro, 2023; Bauman, 2011; Bauman & Donskis, 2016; Bennet & Lemoine, 2014b; Caeiro, 2023; Giddens, 2006; Lipovetsky & Charles, 2011) tanto os líderes como os colaboradores caracterizam os tempos atuais como tempos incertos em que um dos grandes desafios é “não termos a garantia, nós em seguros gostamos muito de garantias.” (Q.3, anexo 1). Todos estes episódios têm marcado o crescimento das gerações mais jovens acentuando que “a mudança é a única coisa permanente e a incerteza é a única certeza.” (Caeiro, 2023, p.184). Assim, e como é referido por um dos nossos entrevistados “vemos uma nuvem

negra em cima das pessoas e isto traz preocupação, traz ansiedade, tudo devido à incerteza do que vem ou não vem” (Q.7., anexo 1), que impacta não só a vida pessoal como profissional, dado que as pessoas têm outras componentes e que o trabalho é só uma dimensão de várias que temos e, portanto, estão todas conectadas.” (Q.5; E.1, anexo 5).

A rapidez engole-nos diariamente, como Bauman (1999a) defende desde a rotina às nossas necessidades tudo tem sofrido alterações. Desejamos que a nossa vida assuma a velocidade das nossas relações *online* (Turkle, 2011). Esta rapidez fomentou, como indicado pelos líderes, a ideia de imediatismo e por isso, a grande preocupação é viver o hoje e nos prepararmos para um futuro próximo. Como Bauman (1999a) refere a instantaneidade coloca rapidez em tudo, desde a rotina, às mensagens, mas também nas nossas necessidades que têm de ser satisfeitas cada vez mais rápido. A sensação é a de “sinto o mundo super acelerado” e isto pode ser relacionado com a ideia defendida por Lipovetsky & Charles (2011) e por Bauman & Donskis (2006), de que a nossa sociedade passou a ser consumista e por isso, vivemos uma vida agorista.

Vivemos num mundo globalizado em que os contactos se fazem em segundos e deste modo, também o contexto organizacional está a sofrer transformações e disrupções, a velocidade que passamos a estar habituados é também a que queremos que as coisas aconteçam. E embora, não tenha sido referida nem pelos líderes nem pelos colaboradores, necessitamos cada vez mais das nossas necessidades pessoais satisfeitas. Tendemos a procurar líderes que tenham foco na solução enquanto perspectiva individual, mas também organizações que nos causem satisfação. Tal conceção relaciona-se com aquilo que foi referido pelos colaboradores quando referem que “até pode haver muito propósito no que eu esteja a fazer, mas se eu já não sentir algum tipo de desafio ou de possibilidade de aprendizagem ou de crescimento eu acho que, não isoladamente, mas pode ser uma razão para abandonar o barco.” (Q.3; E.1, anexo 5). Assim, vivemos o princípio do hedonismo da busca constante por um novo desejo e de certa forma, a realidade do descartável. Como Bauman (2005) defende a sociedade consumista só cumpre o seu objetivo se o indivíduo permanecer insatisfeito e andar sempre em busca de novo desejo. Transpondo para a realidade organizacional precisamos de absorver tudo, aprender, crescer, dar tudo até fazer sentido e depois passar para a próximo desafio— empresa.

Assim, deparamo-nos com uma mudança de mentalidade, como referido anteriormente, as pessoas hoje querem estar ligadas a um propósito (Anexos 4 e 7) e por isso, também o

contexto mudou as organizações. As pessoas já não querem empregos para a vida, mas sim ter um trabalho que tenha significado (Anexo 7), que lhes acrescente e que esteja de acordo com os seus valores pessoais, ou seja um trabalho em que sintam orgulho em fazer parte.

Este tema torna-se ambíguo porque se por um lado as pessoas desejam significado, por outro trocam cada vez mais de organização e por isso, existe aqui outra reflexão que é torna-se cada vez mais difícil ter este compromisso, porque tudo é muito veloz e as gerações mais novas cresceram com a ideia de que têm de estar sempre em buscar de algo melhor (Anexo 7). Tal reflexão pode ir ao encontro daquilo que a literatura referia como por um lado, o individualismo e por outro lado, a autenticidade. Estamos tão focados na ideologia de “*be yourself*” e de crescimento pessoal que nos esquecemos que vivemos em sociedade (Lipovetsky, 2023). Castells (2002) e Caeiro (2023) defendem que esta ideia do “eu” em exagero pode ser consequência do individualismo, uma das grandes marcas da modernidade líquida. Além disso, este tipo de visão transforma sempre o outro em segunda opção, fazendo com que os laços sejam frágeis e líquidos (Hosftede, 2010). Desta forma, estamos cada um a pensar no seu próprio propósito e procuramos organizações que nos preencham a nível individual, mas ao contrário do que alguns autores referem (Giddens, 2017) as pessoas estão cada vez menos apegadas às organizações e mais às pessoas— “Não temos aquele sentimento de pertença a uma organização enquanto a organização é mais às pessoas.” (Q.1; E.3, anexo 5).

Assim, as organizações estão a sofrer alterações e começam a trabalhar dia após dia para estarem preparadas, tanto em tecnologia, como no âmbito de gestão de pessoas. Yuey et al. (2019) defendem que vivemos transformações complexas que colocam os colaboradores em constante mudança. Contudo, com a presente análise é possível comprovar que também as organizações estão cada vez mais flexíveis e voltadas para as mudanças— “Eu consigo identificar várias e especialmente no último ano tenho identificado cada vez mais. Acho que tem existido um trabalho por parte dos recursos humanos em implementarem mais coisas”. O novo paradigma organizacional traduz-se também no *work life balance*, em que o foco é a flexibilidade. O trabalho remoto tem sido uma das maiores evidências de evolução tecnológica e apresenta-se como um modelo de trabalho que veio para ficar (Figueiredo et al., 2021; Anexo 7). Mas, os colaboradores realçam para a inexistência de um limite entre a vida pessoal e profissional —“vivemos

claramente numa sociedade completamente acelerada em que nós não conseguimos neste momento discernir o que é que é a vida pessoal da vida profissional” (Q.1; E.13, anexo 6)— e isso está a trazer consequências, entre as quais o desgaste físico e mental das pessoas.

Em suma, e conforme o constructo desenhado, é possível concluirmos que vivemos tempos idênticos àquilo a que Bauman (2011) denominada por modernidade líquida, uma vez que se caracteriza por tempos fragmentados, incertos, marcados pela globalização em que a velocidade é uma marca forte e o espaço ganha uma nova dimensão pela velocidade das coisas. Além disso, vive-se mudanças nas relações em que tudo é líquido e mais desapegado, isto porque a autenticidade se evidencia e o “eu” passa a ser o foco. Assim, e respondendo à sub-questão de investigação de forma sucinta, as alterações dos tempos têm vindo a mudar mentalidades. As pessoas estão cada vez mais focadas no bem-estar individual e no significado e ao contrário de há uns anos, as pessoas já não pensem em empregos para a vida, e por isso, “temos de criar organizações que sejam capazes de se adaptar a este contexto” (Q.1, E.1, Anexo 4).

Tendo isto em vista é importante refletir sobre os fatores externos e internos que as organizações, e respetivos líderes de equipa, devem ter em conta quando pensam em compromisso.

Em primeiro lugar, no que toca a fatores externos ninguém atualmente consegue ficar indiferente ao **contexto** que estamos a viver, sejam as guerras, as mudanças políticas e económicas, ou mesmo as **incertezas** organizacionais (Anexo 4). Como é referido por vários autores (Bauman, 2011; Bennett & Lemoine, 2014a; Castells, 2002, Lipovetsky, 2023) deparamo-nos com uma atualidade que está em mudança, repleta de conexões em **rede**, alta **velocidade** e por isso, as próprias empresas já não têm o seu trabalho cingido aos seus edifícios.

Em segundo lugar, deparamo-nos com um **mundo repleto de informações, estímulos** que nos consomem a atenção (Anexo 7). Esta forma de ver o mundo leva-nos aos **multitasking**, mas como refere Han (2015), este pode ser um contributo negativo para o compromisso, uma vez que o ser humano nasceu para o detalhe e não para ter a sua mente totalmente dividida. Assim, e embora se reconheça o valor, este pode ser uma fator que

poderá prejudicar o compromisso, devido a não se conseguir fazer nenhuma atividade a 100%.

Por fim, ainda referente a fatores externos segundo os líderes a **concorrência** pode ser um problema, não só por propostas mais aliciantes, como pela necessidade constante que as empresas hoje têm de estar a par das tendências, caso contrário perdem os seus colaboradores (Anexo 4).

Passando para os fatores internos, e relacionando com a temática da concorrência, a **remuneração salarial** pode ser uma fator para existir mais ou menos compromisso. Apesar da revisão de literatura (Sarpong et al, 2021; Cunha 2021; Amaro, 2023) defender que cada vez mais que o salário emocional (flexibilidade, benefícios, ambiente) é mais relevante que o salário monetário foi possível concluir que o salário é realmente relevante. As pessoas já não consideram o único fator, mas é crucial e entendem-no como uma forma de valorização pelo bom trabalho (Anexo 7).

“nós precisamos de dinheiro para viver, se um dia não precisamos tudo bem. E, portanto, eu sinto-me comprometida quando a exigência que me é pedida, ou seja, quando eu sou vista e reconhecida no meu potencial, no meu valor, e por isso, quando a exigência que me é pedida corresponde àquilo que é a minha parte financeira.” (Q. 3; E. 10)

Este peso no salário acreditamos que se deve também ao contexto em que vivemos e por isso, pode existir uma maior necessidade. Todavia, os colaboradores referem que a remuneração monetária tem de ser valorizada, e que as empresas não se podem apenas prender com as restantes condições.

Outros dos fatores relevantes são a **cultura organizacional** ser transparente e ter na sua base uma **comunicação** igualmente transparente, clara, aberta, constante, tanto por parte dos líderes como da própria instituição (Anexo 7). A comunicação não só ajuda a reduzir conflitos, como pode transmitir confiança, valorização e orgulho, isto se for trabalhada de dentro para fora (Goleman, 2000; Goleman & Boyatzis, 2008), tal como aconteceu com a Ageas com a implementação da *Beautiful Business* (Anexo 2).

Aliada à comunicação está o **feedback** que para os colaboradores torna-se essencial na medida em que se existir abertura para dizer o que está menos bem, evita-se uma postura frequente das gerações mais jovens que é o *quite quitting* (Anexo 7). Tal ideologia vai de

encontro da visão de Caeiro (2023) quando refere que *feedback* é valorizar, mas acima de tudo, para as gerações mais novas, é confortar.

No seguimento deste pensamento, outros fatores a referir são a **valorização e o reconhecimento**. As pessoas têm cada vez mais a necessidade de se **sentirem uteis, de** precisar de reconhecer valor e significado naquilo que fazem e por isso, precisam de reconhecimento e valorização dos seus líderes e isso pode ser feito através de espaço para partilharem opiniões, poderem **ajudar em decisões, novos desafios, ou progressão de carreira**. (Anexo 4 e Anexo 7).

Curioso também, que na visão dos líderes entrevistados também eles sentem que os colaboradores hoje precisam de se sentir especiais, necessitam de sentir que estão a contribuir para algo (Anexo 4). Quer isto dizer, que esta valorização e reconhecimento de que se falava estão muito relacionados com o **propósito**. Reforçando o que foi anteriormente referido, os colaboradores já não querem um trabalho só porque sim, querem trabalho com valor e se possível que estejam alinhados com os nossos valores. A **identificação, o orgulho, e a coerência nos valores** que defendem são pontos de bastante importância quando falamos de compromisso.

Contudo, não basta existir propósito este deve ser associado a **novas aprendizagens e desafios**, pois caso não aconteça os níveis motivacionais podem diminuir e conseqüentemente, diminuir o compromisso. Mais uma vez, e relacionando com a análise feita ao contexto, verifica-se uma mudança em que o contexto pode estar a afetar e a intensificar a valorização do eu, a autenticidade e a vontade em ter autonomia. Ali & Ullah (2023) concluíram que a autonomia, a flexibilidade e a confiança atribuída desenvolvem sentimento de compromisso e a vontade de retribuir à organização. Além disso, os profissionais já não se acostumam, principalmente no que toca às gerações mais jovens procuram cada vez mais melhores condições em todos os sentidos (Anexo 7).

Para todos estes indicadores mencionados supra existe um elemento fundamental: o **líder**. Seja qual for o cargo, existe um reconhecimento de ambas as partes de que o líder pode ter um papel preponderante no que toca ao compromisso. Um dos pontos fundamentais prende-se pelos líderes conseguirem não só criar bom **ambiente** como bom **relacionamento entre a equipa**, fatores estes bastante mencionados pelos entrevistados (Anexo 4 e anexo 7) como pela bibliografia revista (Cunha et al., 2013).

Para isso é necessário que os líderes que tenham sensibilidade emocional, isto é, com inteligência emocional, e que **conheçam as pessoas** que estão nas suas equipas. Existe um reconhecimento de que é necessário **olhar para os colaboradores através de todos os ângulos** e não apenas como profissionais (Anexo 4 e anexo 7). Olhar para os profissionais em todas as suas dimensões é também cuidar da saúde mental e compreender se está ou não a existir **carga excessiva de trabalho**— algo bastante referido pelos colaboradores, devido aos novos modelos de trabalho. Esta forma de estar, segundo os colaboradores faz com que tenham vontade de retribuir, porque nos momentos em que precisam têm compreensão e sabem que o líder está lá para os apoiar. O estudo de Randstad (2023) indica que reconhecer as necessidades fortalece as relações, desenvolve maior *engagement* e, simultaneamente, torna as pessoas mais transparentes. Como Amaro (2023) diria, isto é uma forma de cuidar das organizações, porque cuidar das pessoas é cuidar da estrutura organizacional e um ponto-chave quando se pensa em reter profissionais.

Ademais, a perceção de apoio organizacional leva ao desenvolvimento de uma ligação emocional (Anexo 7) que de certa forma pode levar a maior dedicação ou compromisso (Chernyak-Hai et al., 2023).

Por fim, e ainda dentro do reconhecimento, ao contrário do que era esperado todas as gerações continuam a dar valor à **celebração**, sejam eles eventos de empresa, anos na empresa, efemérides como o Natal (Anexo 4 e Anexo 7). Para os profissionais festejar este tipo de marcos simboliza união, gera orgulho e sentimento de pertença—dois indicadores muito associados ao compromisso (Anexo 7).

Assim, é possível concluir que os fatores indicados tanto pelos líderes como pelos colaboradores vão ao encontro daquilo que foi concluído no estudo de Randstad (2023), sobre os temas mais valorizados pelos profissionais— oportunidades de crescimento flexibilidade, aumentos salariais e bom ambiente de trabalho— como por Caeiro (2023) — comunicação, liderança, inteligência emocional.

De forma a cumprir o último objetivo— Compreender como as lideranças emocionalmente inteligentes e positivas podem ser determinantes para o desenvolvimento e manutenção de relações sólidas assentes no compromisso, e como os



líderes e os colaboradores percebem esta questão— e de certa forma responder à questão que está no cerne desta investigação iremo-nos focar na liderança.

Segundo as entrevistas realizadas, necessitam-se de líderes que consigam 1) criar significado, 2) que comuniquem com transparência, inclusive os objetivos da equipa, 3) partilhem e permitam receber *feedback*, 4) deem abertura não só para comunicar como para errar, que sejam 5) empáticos e por fim, que tenham 6) inteligência emocional.

Do lado dos colaboradores, existe um reconhecimento de que o cargo de líder não é fácil, mas que também nem todos o podem ser. Como referido por Marisa Aguiar (Anexo 2) há quem sinta que liderar é sofrer, não significa que seja este o sentimento sentido por todos, mas a ideia a reter é que é uma função desafiante, de responsabilidade, porque falamos de pessoas. Além disso, também os líderes são pessoas e por isso, a perfeição também não pode ser equacionada. Não precisam de líderes técnicos, mas sim alguém que tenha uma sensibilidade e que sejam humanos e que tornem também as organizações mais humanas— “Ser mais a pessoa que ajuda a priorizar, que ajuda a encaminhar ou desbloquear de situações com outras áreas, ou clientes e que se preocupa com o bem-estar. Eu acho que é importante haver esta humanização das empresas, porque as pessoas não são máquinas.” (Q.5, E.1). Além disso, foi mencionado que tem de ser um líder que não se foque apenas no profissional e que compreenda que existem mais componentes para além do profissional e que deste modo, nem todos os dias vão ser dias excelentes. Ou seja, deve existir tanto respeito pelo outro e pelas suas necessidades, como responsabilidade perante as suas tarefas, sendo fundamental humildade, confiança e compreensão. Segundo Marisa Aguiar e Andreia Sousa, este pensamento de estar próximo ainda não é incrementado e cabe-nos alertar para estas novas necessidades, pois os líderes ainda não estão totalmente preparados para esta nova realidade.

Focando-nos na questão de investigação qual o entendimento sobre o conceito de liderança emocionalmente inteligente e positiva? Primeiramente, é de referir que, à semelhança da literatura (Goleman, 1995, Cameron, 2008; Guimarães, 2012), a maioria dos entrevistados vê estas lideranças como dois estilos diferentes que se podem complementar.

Um líder emocionalmente inteligente é, sobretudo, visto como alguém que é empático— uma das dez *skills* fundamentais segundo a World Economic Forum (2023) para o

mercado de trabalho— e que consegue “calçar os sapatos do outro”. Conforme defendido por Drigas, Papoutsi & Skianis (2023), é impossível falar de uma liderança eficaz sem mencionar a inteligência emocional (IE), pois esta acaba por manifestar a habilidade do líder em se desenvolver e a auxiliar o crescimento dos restantes elementos de equipa. As organizações são feitas de pessoas e por isso, cabe aos líderes conseguirem “gerir estas cargas emocionais” (Anexo 7). Segundo os colaboradores, a relação líder-colaboradores deve ser vista com um espírito de *win-win* em que se pode dar autonomia, se pode confiar e ter a consciência de que não é uma competição, mas sim colaboração, pois só assim conseguirão ir mais longe (Anexo 7).

No que toca aos líderes acreditam que é o líder que tem como foco o cuidar da equipa, é alguém que conhece as suas pessoas, tal como refere Goleman (1995), e que por isso consegue desafiar cada pessoa de forma diferente e contruir um caminho único para cada um deles (Anexo 4), sendo necessário para isso saber escutar. Ou seja, como referido pelos colaboradores acaba por ser “quase como um jogo [em que o líder] sabe por a pessoa onde vai ser melhor e, por conseguinte, também melhor para a empresa.” (Q.6; E.3, anexo 5). Conforme Direitinho (2022), não basta conhecer a cultura, temos de conhecer as pessoas para conseguirmos direcionar o caminho. Para isso, deve existir, como apontado por Goleman (1995), aquilo a que chamamos por autoconhecimento e autocontrolo emocional. Aquele que possui autocontrolo e autoconsciência tem consciência das suas vulnerabilidades, mas também de possíveis carências. Ter a capacidade de regular e compreender emoções é um passo para diminuir ambientes pouco saudáveis, mas também é uma forma de contribuir para a construção de relações sólidas.

Tal entendimento vai ao encontro daquilo que os colaboradores necessitam de um líder que é exatamente “Um líder para mim deve orientar-me no meu dia a dia nos momentos em que eu preciso de ajuda, deve ser alguém que confia em mim (...) que me dê espaço para crescer dentro da equipa, dentro da organização e que consiga promover um ambiente positivo.” (Q.5; E.2, anexo 5).

Relativamente à liderança positiva, como referido anteriormente, esta é fortemente ligada à criação de ambientes harmoniosos entre as equipas, em que a base é a comunicação aberta, o *feedback*, a compreensão e o propósito. Contudo, nem todos confiam nesta abordagem da liderança. Se por um lado, existe quem acredite que é “é uma condição *sine qua non* da liderança” (Q.6; E.4, anexo 5), por outro lado existe quem considere que

é uma postura perigosa e pouco realista. Uma inferência é que o conceito de positivo não é entendido de forma igual e por isso, pode levar a receios. Neste sentido, cabe-nos desmistificar o conceito que ao contrário do que se pensa (Anexo 7) não é uma pessoa que está todos os dias bem e com doses de energia. Como Asseiceiro (2022) argumenta, pessoas positivas não criam apenas organizações positivas, como também têm a capacidade transpor a sua positividade individual para o trabalho, principalmente em tempos de crise. A positividade é vista como algo positivo para as organizações. A gratidão ou mesmo a forma de ver as coisas menos boas como uma forma de melhorar, ajuda a pensar que os colaboradores não estão sozinhos, pelo contrário que estão em equipa. (Gray et al., 2023). Ademais, as lideranças positivas permitem o estabelecimento de uma comunicação positiva que leva a fatores como a confiança e transparência nas relações (Cameron, 2008; Guimarães, 2012). Como refere Cunha et al. (2023) um líder que transmite esta confiança e este tipo de abertura permite que se crie segurança entre os membros da equipa e consequentemente, que ninguém deixe de agir por medo de errar.

Assim, levando em consideração todos estes aspetos, entre os quais, as necessidades do contexto atual, aquilo que é expectável no líder, e a explicação das próprias lideranças, é possível concluir que a liderança emocionalmente inteligente e positiva pode desenvolver como ajudar na manutenção do compromisso. Em primeiro lugar, os relacionamentos são parte importante da convivência social, e torna-se crucial existir um equilíbrio entre ser bom ouvinte e assertivo nas decisões (Amaro, 2023), algo que é refletido neste tipo de lideranças. Em segundo lugar, espera-se que o líder seja um exemplo— “acho importante ser um líder pelo exemplo” (Q.6; E.3, anexo 5). Segundo Goleman (2015) o ser humano tem na sua constituição neurónios espelho o que significa que temos tendência a retribuir aquilo que nos é passado. O mesmo acontece com o ambiente das organizações, se um líder não demonstrar empatia e tentar criar ambientes positivos não poderá esperar que os seus liderados o façam.

Em terceiro lugar, como é do nosso conhecimento, no dia a dia de uma organização são inúmeras as ocasiões que nos levam a tomar decisões, muitas dessas em que a utilização inteligente das emoções deveria ser inerente. Levando-nos a crer que se as emoções forem bem trabalhadas a notável consequência será um resultado positivo (Gueber et al., 2007). Bovatzis et McKee (2001) referem que segundo os seus estudos, equipas com maiores níveis de inteligência emocional desenvolvem ambientes em que reina a troca de

experiências, de conhecimentos, onde a ansiedade e o medo é menos frequente. Possuir inteligência emocional é exatamente saber gerir melhor o quotidiano e as pessoas que estão ao nosso redor, como foi referido “o líder não é a pessoa tem de estar com um chicote atrás das pessoas, mas sim aquele que está ao lado das pessoas e que consegue perceber onde é que elas podem melhorar e puxar por elas e trabalhar para um objetivo comum.” (Q.6; E.9, anexo 6).

Assim, os líderes tornam-se peças essenciais que podem diariamente trabalhar pontos mais delicados, já que no que toca a fatores externos torna-se por vezes difícil ou mesmo impossível. Além disso, trabalhar os diversos fatores internos que foram mencionados anteriormente pode ser uma vantagem competitiva, dado que colaboradores comprometidos serão pessoas que não desistem, defendem e que tentam dar sempre mais— “é um colaborador que não está só por estar, ou seja (...) de facto uma pessoa de facto motivada que quer trabalhar, quer lutar pelos seus objetivos e os da empresa, portanto, não está ali a fazer frete ou a meio gás.” (Q.2; E.2, anexo 5).

Ademais, cabe também aos líderes compreenderem que os próprios jovens se consideram desapegados e em busca da novidade, por isso é sua função também conhecê-los e entender como os podem reter. Outro indicador a ter em atenção é que estamos a passar por tempos de mudança que têm impacto no nosso dia a dia e por isso, não ter energia ou felicidade não tem de ser sinónimo de falta de compromisso. No entanto, a vontade inovar, o pensar mais além não pode faltar. Como foi referido pelos colaboradores o compromisso nem sempre é o mesmo e isso pode ser resultado de inúmeros fatores. Backer & Oerlemans (2019) defendem que o compromisso pode ser momentâneo ou duradouro e pode variar consoante o fator novidade, o tempo que está na mesma função ou o tipo de trabalho que está a fazer naquele momento. Este fenómeno acontece, porque como referem Al-Jabari & Ghazzawi (2019), o compromisso não é um fenómeno estático, pelo contrário, vai variando.

No que concerne às implicações práticas que este estudo pode ter na esfera organizacional, a principal concerne a um dos grandes problemas apontados para as próximas gerações que é a retenção de talento. O compromisso existe, mas cada vez é mais volátil e muda de um dia para o outro, por isso é um dos desafios atuais dos líderes perceberem como podem ser ativos e agentes de mudança neste sentido.

Em suma, este estudo destaca-se pela sua abordagem inovadora, diferenciando-se dos trabalhos anteriores sobre o compromisso. Além de analisar o compromisso e os fatores que podem contribuir para o seu incremento, incorpora também duas variáveis importantes. Por um lado, reconhece a urgência de antecipar considerações sobre tópicos previamente identificados. Por outro lado, propõe soluções e destaca aspetos aos quais os líderes devem estar atentos. Ademais, muitos estudos confundem os conceitos de *engagement* e compromisso, e este estudo tenta esclarecer os conceitos e as principais distinções.

### 5.5. Limites à investigação

Na presente investigação, o principal limite prende-se por ser um estudo qualitativo interpretativista e por isso, poder apresentar dados difíceis de generalizar. O estudo da liderança apresenta um grande desafio devido à predominância de estudos com abordagens qualitativas, que se fundamentam na experiência pessoal e de outros (Goleman, 2000). Além disso, verifica-se um desafio constante em estudar o contexto contemporâneo, pois descrevê-lo não é uma tarefa fácil. Falamos do agora e por vezes podemos não ter a distância necessária para refletir sobre ele (Macedo, 2007). No que toca à análise é de referir que existe consciência de que esta é uma componente bastante subjetiva que pode levar ao enviesamento dos dados (Quivy & Campenhoudt, 2017).

No que concerne às técnicas utilizadas para recolha de dados, por um lado as entrevistas têm desvantagens entre elas, “a apresentação de respostas falsas” (Oliveira, 2011, p.35), incontroláveis pelo investigador, e o facto de poder existir influência por parte do entrevistador na forma como coloca as suas questões (Guerra, 2014). Por outro lado, no caso dos *focus group*, existem também limitações, entre elas: a) as pessoas estarem a ser levadas pela opinião maioritária, b) respostas menos sinceras, e dizer-se o que é mais aceite pela sociedade (Bryman, 2012, Sá et al., 2021) ou mesmo se escolherem temas muito vagos e se dispersar no tema (Quivy & Campenhoudt, 2017, 2017). Apesar de todas estas dificuldades, acredita-se que ambas as técnicas foram realizadas com eficácia e fruto de informação pertinente. Como referido anteriormente, era previsto terem sido realizadas três entrevistas e três *focus group*. Contudo, uma das empresas não se mostrou disponível para a realização do *focus group* após a realização da entrevista, devido a se aproximar o fecho do ano e às dificuldades que esta etapa implica. Esta situação está além

do controlo da investigadora, todavia acredita-se que foram realizados todos os esforços para que os restantes *focus group* atendessem às necessidades e objetivos da pesquisa.

Adicionalmente, é de mencionar que foram experimentadas duas tipologias de *focus group*: presencial e *online*. No que toca à interação presencial, em contraste com a videochamada, observou-se um maior debate sobre os temas e conversas paralelas, assim como conversas entre todos os entrevistados, exigindo pouca intervenção da pesquisadora. No caso da interação *online*, realizada através da plataforma Teams, foi necessária maior intervenção da moderadora, devido à existência de um código de linguagem a que nos fomos habituados, seja ele pedir para intervir ligando o microfone, seja a utilização dos *emojis* para colocar a mão no ar. Tais comportamentos resultaram numa maior partilha individual com reflexão naquilo que foi partilhado pelos restantes colegas, mas não tanto um debate no sentido literal da palavra.

Por fim, relativamente à revisão da literatura, é de notar que apesar de se reconhecer que Bauman foi um escritor que abrangeu importantes e vastas metodologias, era também um autor que publicava sem metodologia e por isso, anti-disciplinar. Um brilhante escritor ligado à hermética, em que a interpretação é a única metodologia e o caminho para chegar ao verdadeiro conhecimento (Hall, 2017).

## Conclusão

Tendo em vista o estado da arte apresentado, verificámos que o compromisso é um desafio atual nas organizações e que se começa a relacionar com outras variáveis, entre as quais a liderança. Com o presente estudo foi possível preencher uma lacuna sentida na literatura, contribuindo não só para o entendimento do conceito de compromisso, como se confirmou que a liderança pode ser um dos caminhos neste contexto atual tão incerto. Além disso, esta investigação serve também de resposta a algumas sugestões de pistas futuras e necessidades já antevistas por alguns investigadores, tal como Shao (2024).

O setor segurador, e neste caso o Grupo Ageas Portugal e a Tranquilidade que contribuíram para a realização deste estudo, apresentam consciência de que é preciso fazer diferente, mas acima de tudo é preciso humanizar e implementar amor nas organizações. Junto destas organizações foi possível compreender a perceção sobre este tema tanto dos líderes como dos colaboradores, mas também compreender as suas necessidades para começar a atuar agora. De realçar também que, comparativamente com anos anteriores, se verifica uma mudança ao nível das iniciativas tanto para líderes como para colaboradores em geral. Cabe, assim, ao setor segurador repensar e reforçar estas iniciativas para colher os seus frutos: o compromisso e a retenção. Vivemos mudanças culturais que vieram para ficar e por isso, é necessário acautelar alguns perigos entre os quais o desapego, a necessidade de flexibilidade em todas as gerações, excesso de trabalho, separação entre a vida profissional e pessoal, devido às tecnologias e fenómenos como o *quite quitting* junto dos jovens, mas também a vontade em permanecer na organização.

A presente investigação centralizou-se na compreensão do papel das lideranças emocionalmente inteligentes e positivas no desenvolvimento e manutenção do compromisso dos colaboradores no contexto atual marcado pela incerteza e desapego. Este estudo foi realizado através da análise da perceção dos líderes, por meio de entrevistas, e dos colaboradores, através de *focus group*, que se focaram em três variáveis: Contexto contemporâneo, Liderança e Compromisso. Para esta metodologia foram escolhidas oito sub-categorias: i) características do contexto contemporâneo; ii) impacto do contexto contemporâneo nas organizações; iii) impacto dos líderes no compromisso; iv) importância do apoio dos líderes no desenvolvimento de sentimento de pertença; v)

definição e percepção do benefício da liderança positiva e da liderança emocionalmente inteligente no compromisso; vi) definição do conceito de compromisso; vii) fatores que influenciam o compromisso; viii) estratégias atuais com base no construto metodológico realizado (Tabela 7) e a literatura revista que ajudaram a chegar ao cerne da questão.

Assim, a investigação permitiu refletir sobre variadas concepções entre as quais destacamos, que vivemos tempos que se assemelham aquilo que Bauman (2011) defende como Modernidade Líquida marcados de certa forma pela instantaneidade, desapego (Simmel, 2022), individualismo (Hosftede, 2010), autenticidade das pessoas (Lipovetsky, 2023) e pela globalização (Castells, 2002) fazendo com que estejamos todos interligados. Mas sobretudo, pela incerteza que “se tornou a coisa mais presente do mundo” (Lipovetsky & Serroy, 2010, p.28). Realçar também que o contexto atual é de alta velocidade e que por isso as nossas relações e a forma de estar também está a ser afetada. No que toca às organizações, como referido por um dos nossos participantes no *focus group* (Anexo 7) os profissionais querem cada vez mais trabalhar com a empresas e não apenas para a empresa e caso não aconteça procuram organizações que reflitam os seus valores, onde sejam valorizados e desafiados.

No que toca à liderança foi também possível verificar que existem aspetos fulcrais nos líderes de hoje e para as organizações do futuro e deste modo, serve também de guia para os líderes que se queiram preparar para os desafios das gerações mais jovens. Conclui-se também que *skills* como a inteligência emocional são fundamentais nos dias de hoje, pois os colaboradores veem o líder como alguém que confiam, que orienta caminho e que deve ajudar em todos os momentos.

Respondendo à questão de investigação, líderes emocionalmente inteligentes e positivos podem contribuir positivamente para o compromisso no sentido em que abordam a liderança de uma forma mais humana, aquela que é hoje necessária aos olhos dos colaboradores. Além disso, têm na sua constituição competências fundamentais que pela extrema sensibilidade, e necessidade de valorização conseguirão construir relações emocionais. De certa forma, é nisso que se traduz o compromisso—uma ligação íntima que contribuirá não só para esforços extra, orgulho, vontade em permanecer e defesa da sua organização em todos os momentos. A implementação do sentimento de compromisso torna-se importante, mas é crucial que este não seja passageiro. Pelo



contrário, que seja alimentado de forma contínua para que se torne intrínseco aos colaboradores.

O presente estudo teve por base alguns dos estudos já realizados (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019, Mercurio, 2015; Radosavljević, Čilerdžić & Dragić, 2017) e chega-se à conclusão de que o compromisso afetivo é aquele que é necessário nas organizações de hoje. Este não só tem correlação positiva com o desempenho, ambientes positivos e harmoniosos, com base na confiança, como também ajuda a que as relações interpessoais sejam mais fortes ou sólidas.

Considerando que este estudo preenche uma lacuna ao cruzar as três variáveis, indicadas anteriormente, o mesmo pode ser visto como um primeiro passo de muitos outros estudos, não só noutros setores, como através de outros ângulos. Destacaria a importância de focar este estudo na geração Z que segundo Caeiro (2023) está a chegar agora ao contexto organizacional e já representa 15% das forças de trabalho, mas representa igualmente novos desafios. Deste modo, seria relevante como esta postura de tentar encontrar trabalho perante gerações que já não se imaginam nem 20 nem 30 anos numa mesma empresa compreender como podem os líderes agir para reter e estabelecer ligações emocionais e desafiantes que os faça permanecer.

Em suma, cabe-nos também referir que as organizações são feitas de pessoas e por isso, o compromisso e consequentemente, a retenção são fatores chave no atual contexto organizacional. Por conseguinte, como defende Brandão (2018) o fator pessoas só consegue ser bem trabalhado se a cultura organizacional for realmente vivida por todos. Um trabalho que é feito de dentro para fora não só ajudará o quotidiano como ajudará em momentos de maior tensão (Goleman & Boyatzis, 2008).

## Referências Bibliográficas

Abraham, M., Howard, J., & Trovas, S. (2023). *How Leadership Development Powers Engagement and Retention*. Center for Creative Leadership.

Agar, J. (2020). What is technology? *Annals of Science*, 77(3). 77-382.  
<https://doi.org/10.1080/00033790.2019.1672788>

Agboola, M. G. (2013). Organizational Culture: Creating, Changing, Measuring and Consolidating for Performance. *European Journal of International Management*. 5(32). 177-186.

Ageas Seguros. (n.d). *A nossa visão Ageas*. Disponível em <https://www.grupoageas.pt/sustentabilidade/a-nossa-visao>. Acedido a 12/01/2024.

Ageas Seguros. (n.d). *Informação institucional: Sobre nós*. Ageas. Disponível em <https://www.ageas.pt/particulares/sobre-a-ageas-seguros/informacao-institucional/>. Acedido a 12/01/2024.

Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal "ILJ"*, 11(1), 78-119.

Alberto, I. (2021). *O contributo da comunicação interna para a gestão do engagement dos colaboradores: Estudo de caso sobre a TAP Air Portugal durante a 1.a vaga da pandemia SARS-cov-2* [Dissertação de Mestrado, ESC]. Repositório Científico Politécnico de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.21/13102>

Albrecht, S. L., & Dineen, O. J. (2016). Organizational commitment and employee engagement: Ten key question. In J. Meyer (Ed.). *The handbook of employee commitment* (pp. 70-89). Edward Elgar.

Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. *Free Press*. <https://psycnet.apa.org/record/1973-05591-000>

Allen, S. J., Shankman, M. L., & Miguel, R. F. (2012). Emotionally Intelligent Leadership: An integrative, process-oriented theory of student leadership. *Journal of Leadership Education*, 11(1), 177–203. <https://doi.org/10.12806/V11/I1/TF1>

Ali, M., & Ullah, M. S. (2023). Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the pharmaceutical industry of Bangladesh. *Heliyon*, 9(6), e17234. <https://doi.org/10.1016/J.HELIYON.2023.E17234>

Almada, L., & Policarpo, R. V. S. (2016). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. *REGE - Revista de Gestão*, 23(1), 10–19. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.11.002>

Almeida, M. T., Ifadireó, M. M., Etelvino, M. F., Alves, I. M. V., Teixeira, M. M. S., Bitu, V. C. N., Calou, A. A. L. R., & Ferreira, F. R. S. (2022). Uma reflexão sobre a neuroplasticidade e os padrões de aprendizagem: a importância de perceber as diferenças. *Id Online revista psicologia*. 16 (61), 309-318.

Amaro, C. (2023). *Chief Love Officer: O amor como estratégia para valorizar recursos humanos, gerir negócios e fortalecer as empresas*. Ideias de Ler.

ASF [Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de pensões]. (2023). *Relatório de Atividade e Contas - ASF | 2022*. ASF. Disponível em [https://www.asf.com.pt/documents/d/site-asf/raca\\_asf2022](https://www.asf.com.pt/documents/d/site-asf/raca_asf2022). Acedido a 29/02/2024.

ASF. (2024). *Empresas de seguros nacionais a operar em Portugal*. ASF. Disponível em <https://www.asf.com.pt/autorizações-e-registos/empresas-de-seguros>. Acedido a 29/02/2024.

Asmolov, A. G. (2016). Psychology of Modernity as a Social Situation of Development: Challenges of Uncertainty, Complexity and Diversity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 233, 27–34. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2016.10.122>

Asseiceiro, A.R. (2022). *Liderança positiva e a comunicação do líder: estudo de caso do Grupo Impresa*. [Dissertação de Mestrado, ESCS]. Repositório Instituto Politécnico de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.21/15555>

- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417–430. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2018.12.005>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Baptista, A. M. H. (2017). Estranhos à nossa porta, de Zygmunt Bauman. *EccoS – Revista Científica*, 42, 204–206. <https://doi.org/10.5585/eccos.n42.7276>
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Barglow, R. (1994). *The crisis of the self in the age of information: computers, dolphins, and dreams*. Routledge.
- Barreto, L. M. T. da S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, 48(1), 34–52. <https://doi.org/10.5700/rausp1072>
- Bauman, Z. (1998). *O mal-estar da pós-modernidade*. Jorge Zahar editor.
- Bauman, Z. (1999a). *Globalização: As consequências humanas*. Jorge Zahar editor.
- Bauman, Z. (1999b). *Modernidade e ambivalência*. Jorge Zahar editor.
- Bauman, Z. (2004). *Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos*. Jorge Zahar editor.
- Bauman, Z. (2005). *Vida líquida*. Diegoan.
- Bauman, Z. (2008). *Vida para consumo: A transformação das pessoas em mercadorias*. Jorge Zahar editor.
- Bauman, Z. (2011). *Modernidade Líquida*. Jorge Zahar editor.

Bauman, Z. (2012a). *A sociedade individualizada: vidas contadas e histórias vividas*. Jorge Zahar editor.

Bauman, Z. (2012b). *Bauman sobre Bauman*. Jorge Zahar editor.

Bauman, Z., & Donskis, L. (2016). *Cegueira Moral: A perda de sensibilidade na Modernidade líquida*. Relógio D'água.

Bauman, Z., & Leoncini, D. (2018). *Nascidos em Tempos Líquidos: Transformações no terceiro milênio*. Zahar.

Beach, J. (2020). *Leadership for the 21st Century: The Case of School Education*. University of Gävle: Faculty of education and business studies.

Beck, U. (2011). *Sociedade em risco: rumo a uma outra modernidade*. Editora 34.

Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

Bennett, N., & Lemoine, G.J (2014a). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 92, (1/2).

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014b). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>

Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bindl, U. K., Parker, S. K., Sonnentag, S., & Stride, C. B. (2022). Managing your feelings at work, for a reason: The role of individual motives in affect regulation for performance-related outcomes at work. *Journal of Organizational Behavior*, 43(7), 1251-1270, <https://doi.org/10.1002/job.2628>

Bhambra, G. K. (2015). Modernity: History of the Concept. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 692–696). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.03134-2>

Boli, J., & Lechner, F. J. (2015). Globalization and World Culture. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 225–232). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.10409-X>

Borges, G., Constante, A., & Machado, D. (2017). A influência do hedonismo sobre a felicidade e a satisfação com a vida. *Revista de administração IMED*, 7(1), 30-48. <http://dx.doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v7n1p30-48>

Boyatzis, R. E. McKee, A. (2001). *Liderança primordial: o motor oculto de um grande desempenho*. Harvard Business Review.

Boyatzis, R. E., McKee, A., Goleman, D. (2002). Reawakening your passion for work. *Harvard Business Review*, 80(4). 86-94.

Bozeman, B. (2000). Technology transfer and public policy: a review of research and theory. *Research Policy*, 29(4–5), 627–655. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00093-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00093-1)

Brandão, N. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91-102.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. Sage.

Braun, V., & Clarke, V. (2017). Thematic Analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12, 297-298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>

Bruning, P. F., Alge, B. J., & Lin, H. C. (2018). The embedding forces of network commitment: An examination of the psychological processes linking advice centrality and susceptibility to social influence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 148, 54–69. <https://doi.org/10.1016/J.OBHDP.2018.07.002>

- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4a ed.). Oxford University.
- Burić, I., & Macuka, I. (2018). Self-Efficacy, Emotions and Work Engagement Among Teachers: A Two Wave Cross-Lagged Analysis. *Journal of Happiness Studies*, 19(7), 1917–1933. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9903-9>
- Caeiro, L. (2023). *Liderar na era da incerteza, os novos desafios da liderança na sociedade e nas organizações*. UCP.
- Cameron, K. (2008). *Positive Leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
- Canavan, B., & McCamley, C. (2021). Negotiating authenticity: Three modernities. *Annals of Tourism Research*, 88, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103185>
- Candiotto, L. (2022). Extended loneliness. When hyperconnectivity makes us feel alone. *Ethics Inf Technol*, 24(47), 1-11. <https://doi.org/10.1007/s10676-022-09669-4>
- Carey, M. (18/08/2023). CHO (Chief Happiness Officer) - trend ou necessidade que veio para ficar? *Jornal de Negócios*. Disponível em <https://www.jn.pt/31306429/cho-chief-happiness-officer-trend-ou-necessidade-que-veio-para-ficar/> Acedido a 10/09/2023.
- Carroll, L. S. L. (2017). A comprehensive definition of technology from an ethological perspective. *Social Sciences*, 6(4), 1-20. <https://doi.org/10.3390/socsci6040126>
- Castro, S. S. S. (2021). *Impacto da liderança no desempenho dos colaboradores: o compromisso organizacional como mecanismo de mediação*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão]. Repositório do Instituto Superior de Gestão. <http://hdl.handle.net/10400.26/39603>
- Castells, M. (2002). *A sociedade em Rede*. (6ª ed., Vol. 1). Paz e Terra.
- Castells, M., (2000). Materials for an exploratory theory of the network society. *The British journal of sociology*, 51(1), 5-24.

Castells, M. (2014). The impact of the internet on society: a global perspective. In M. Castells., D. Gelernter, J. Vásquez & E. Morozov (Eds.), *Change: 19 Key Essays on How the Internet Is Changing Our Lives* (pp.127-148). Turner House Publications.

Chernyak-Hai, L., Bareket-Bojmel, L., & Margalit M. (2023). A matter of hope: Perceived support, hope, affective commitment, and citizenship behavior in organizations. *European Management Journal*, 2-8.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.003>

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Manole.

Choi, B. C., & Pak, A. W. (2006). Multidisciplinarity, interdisciplinarity and transdisciplinarity in health research, services, education and policy: 1. Definitions, objectives, and evidence of effectiveness. *Clinical and investigative medicine. Medecine clinique et experimentale*, 29(6), 351–364.

Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/002194369303000101>

Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic Analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297-298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>

Collins, J. (2001). Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *On Leadership: HBR's 10 must reads on leadership* (pp. 115-136). Harvard Business Review Press.

Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M. D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10). 2-19-  
<https://doi.org/10.1016/J.HELIYON.2023.E20356>

Correia, D. (2017). *Inteligência emocional em líderes da restauração coletiva*. [Dissertação de Mestrado, UCP-ESB-Porto]. Repositório UCP.  
<http://hdl.handle.net/10400.14/37049>



Costa, A. I. S. (2014). *O impacto da liderança na cultura organizacional: um estudo aplicado às PME da região norte*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Lusíada de Vila nova de Famalicão], Repositório Universidade Lusíada. <http://hdl.handle.net/11067/1418>

Cotta, D. (2019). O pseudoamor como um fenómeno da sociedade contemporânea: uma proposta de diálogo entre erich fromm e zygmun Bauman. *Cadernos Zygmunt Bauman*, 9 (20), 218-232.

Croucher, S. M. (2020). The Importance of Culture and Communication. *Frontiers in Communication*, 5, 1-3. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2020.00061>

Cruz, J.G., & Cabrera, R.V. (2021). The employer's commitment: Conceptualization, development, and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 1-15. <https://doi.org/10.1177/23409444211020759>

Cunha, C. (2020). *O contributo da comunicação interna na cultura geracional – estudo de caso: Siemens Portugal*. [Dissertação de Mestrado; UCP-FCH]. Repositório UCP. <http://hdl.handle.net/10400.14/37290>

Cunha, L. (2011). A Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional dos colaboradores de uma empresa de comércio e reparação automóvel. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/15871>

Cunha, M. P., & Rego, A. (2015). As virtudes nas organizações. *Análise Psicológica*, 33(4), 349–359. <https://doi.org/10.14417/ap.1022>

Cunha, M., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento Organizacional Positivo. *Análise Psicológica*, 31(4), 313-328. <https://doi.org/10.14417/ap.804>

Damásio, A. (2020). *Sentir e Saber: As origens da consciência*. Temas & Debates.

Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H., Harms, P. D., Credé, M., & Wood, D. (2022). Does leadership still not need emotional intelligence? Continuing “The

Great EI Debate.” *The Leadership Quarterly*, 33(6), 1-18.  
<https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2021.101539>

Dias, A. (2017). *As emoções nas organizações: A liderança emocional como fator de sucesso*. [Relatório de Estágio para obtenção grau mestre, UCP-FFCS: Braga]. Repositório UCP. <http://hdl.handle.net/10400.14/27593>

*Dicionário acadêmico: Dicionário de Língua Portuguesa*. (2023). 6ª ed. Porto editora.  
Diogo, J. L. (2008). *Marcating: Gestão estratégica da marca*. Paulus editora.

Direitinho, D. M. M. (2021). *O papel mediador da liderança na relação existente entre a cultura e os comportamentos de cidadania organizacional*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão]. Repositório do ISG. <http://hdl.handle.net/10400.26/39605>

Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro, Center for Creative Leadership.

Drigas, A., Papoutsis, C., & Skianis, C. (2023). Being an Emotionally Intelligent Leader through the Nine-Layer Model of Emotional Intelligence—The Supporting Role of New Technologies. *Sustainability*, 15(10), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su15108103>.

Emoto, M. (2004). *The messages of water*. ISIS.

Escrig-Tena, A. B., Segarra-Ciprés, M., García-Juan, B., & Badoiu, G.-A. (2022). Examining the relationship between work conditions and entrepreneurial behavior of employees: does employee well-being matter? *Journal of Management & Organization*, 1–23. doi:10.1017/jmo.2022.9

Fauchart, E., Bacache-Beauvallet, M., Bourreau, M., & Moreau, F. (2022). Do-It-Yourself or Do-It-Together: How digital technologies affect creating alone or with others? *Technovation*, 112,1-13. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102412>

Ferreira, A. (2014). *Liderança e Motivação*. Pernambuco: Governo de Estado.

Feitosa, R. S. (2018). Dilemas de uma geração: a juventude líquida e as novas composições significativas das práticas sociais. *Revista Inter-Legere*, 1(23), 180–188. <https://doi.org/10.21680/1982-1662.2018v1n23ID15802>

Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Fiedler, F. (1986). The contribution of cognitive resources to leadership performance” *Journal of Applied Social Psychology*, 16, 532-548.

Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2). 1427-1438. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>

Fiske, J. (1993). *Introdução ao estudo da comunicação*. Edições ASA.

Fraga, T. M. R. (2018). *O impacto da liderança na performance organizacional*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Coimbra, <http://hdl.handle.net/10400.26/27830>

Frankl, V. (1988). *The Will to Meaning*. Meridian Books.

Gardner, H. (1994). *Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas*. Artes Médicas.

Garcia, J. M. C (2019). *Correlação entre a inteligência emocional e a performance dos colaboradores: Uma análise do ponto de vista dos colaboradores*. [Dissertação de Mestrado, UCP]. Repositório UCP. <http://hdl.handle.net/10400.14/28118>

Generali (2023). *Relatório e Contas 2022*. Grupo Generali.

Giddens, A. (1991). *As consequências da modernidade*. Editora UNESP.

Giddens, A. (2006). *O mundo na era da globalização* (6ª ed.). Editorial Presença.

Giddens, A. (2017). *Capitalismo e a moderna teoria social* (8ª ed.). Presença.

Goffman, E. (2002). *A representação do eu na vida cotidiana*. Editora Vozes.

- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). What Makes a Leader. *Harvard Business Review*, 82-91.
- Goleman, D. (2000). Leadership gets results. *Harvard Business Review*, 2, 78-90.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia social: La nueva ciencia de las relaciones humanas*. Kairós.
- Goleman, D. (2011a). *Inteligência emocional: A teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Objetiva.
- Goleman, D. (2011b). *Trabalhando com a inteligência emocional*. Objetiva.
- Goleman, D. (2015). *Como ser um líder*. 1º ed. Tema e Debates—Círculo de Leitores.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership, *Harvard Business Review*, 86(9), 74-81.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *O poder da Inteligência Emocional, a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia*. Campus.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2018). *O poder da inteligência emocional. Como liderar com sensibilidade e eficiência*. Objetiva.
- Gómez-Leal, R., Holzer, A. A., Bradley, C., Fernández-Berrocal, P., & Patti, J. (2022). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: a systematic review. *Cambridge Journal of Education*, 52(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/0305764X.2021.1927987>
- Gray, C. E., Spector, P. E., Wells, J. E., & et al. (2023). How can organizational leaders help? Examining the effectiveness of leaders' support during a crisis. *Journal of Business and Psychology*, 38, 215–237. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09810-6>
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Prentice Hall.

Gretchen M. S., & Cameron, K. S. (2012). A Path Forward: Assessing Progress and Exploring Core Questions for the Future of Positive Organizational Scholarship. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0079

Grupo Ageas Portugal. (2022). *Sustentabilidade na Ageas 2022-2024*. Grupo Ageas Portugal.

Guebur, A., Poletto, C., & Vieira, D. (2007). Inteligência emocional no trabalho. *Revista Intersaberes*. 2(3), 71-96. <https://doi.org/10.22169/revint.v2i3.108>

Guimarães, G. (2012). *Liderança Positiva: para atingir resultados excepcionais*. Editora Évora.

Habermas, J. (2000). *O discurso filosófico da modernidade*. Martins Fontes.

Hall, J. (2017). Liquid Bauman. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. 62(230), 273-266. [https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(17\)30024-7](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(17)30024-7)

Hall, G. R., & Johnson, R. E. (1970). The Technology Factors in International Trade. Raymond Vernon.

Halliwell, P., Mitchell, R., & Boyle, B. (2022). Interrelations between enhanced emotional intelligence, leadership self-efficacy and task-oriented leadership behaviour—a leadership coaching study. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(1), 39–56. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2021-0036>

Halualani, R. T. (2022). *Intercultural Communication*. 2nd Edition. Cognella.

Han, B.C. (2015). *Sociedade do Cansaço*. Editora Vozes.

Herrera, J., De, C., & Heras-Rosas, L. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*. 11, 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>

Herzberg, F.(2005). Motivation-hygiene theory. In J.B. Minner (Eds.), *Organizational Behavior I: Essential Theories of Motivation and Leadership* (pp.61–74). Routledge.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. Mc Graw Hill.

Hoole, E., & Martineau, J. (2014). Evaluation Methods: *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford University Press.

Hornyak, N., Patterson, P., Orchard, P., & Allison, K. R. (2022). Support, develop, empower: The co-development of a youth leadership framework. *Children and Youth Services Review*, 137,1-8. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2022.106477>

House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in global leadership*, 1, 171- 233. JAI Press.

Hunter, J. (2004). *O monge e o executivo*. Sextante.

Ilharco, F. (2013). *Mourinho: Liderança, Trabalho em equipa e Excelência profissional*. Universidade Católica Portuguesa.

Ilharco, F (2017) *A Liderança e a Medicina Interna: Breves Reflexões*. Universidade Católica Portuguesa: Centro de Estudos de Comunicação e Cultura. 24(2), 85-87.

Ilharco F, Lourenço L (2007) *Liderança: As Lições de Mourinho*. Prefácio de José Mourinho. Booknomics.

Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 281–295). Leadership Library of America.

Jameson, F. (1996), *Teoria de la postmodernidad*. Editorial Trotta, SA.

Jameson, F. (2002). *A Singular Modernity – Essay on the ontology of the present*. Verso.

Jiang, X., Qu, J., Lei, M., & Zhou, W. (2023). How do proactive career behaviors translate into subjective career success and perceived employability? The role of thriving at work and humble leadership. *Journal of Management & Organization*, 1–17. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.67>

Jiang, Z.-Q., Wang, P., Ma, J.-C., Zhu, P., Han, Z., Podobnik, B., Stanley, H. E., Zhou, W.-X., Alfaro-Bittner, K., & Boccaletti, S. (2023). Unraveling the effects of network, direct and indirect reciprocity in online societies. *Chaos, Solitons & Fractals*, 169, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.chaos.2023.113276>

Junior, L. C. M. F. (2021). *Liderar para a Felicidade e Bem-estar no Trabalho: intervenção no contexto de equipas com o Inquérito Appreciativo*. [Dissertação de Mestrado, ISCTE- IUL]. Repositório aberto do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/24977>

Kane, G., Phillips, A., Copulsky, J., Andrus, G., (2019). How Digital Leadership Is(n't) Different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), Massachusetts Institute of Technology, 34-39.

Kets de Vries, M. (1997), *Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. Atlas.

Khan, A., Anwar, J. & Shah, S. (2021). Do Employee Trust and Job Satisfaction Mediate the Relationship of Leadership Styles and Emotional Intelligence with Project Success?. *NUML International Journal of Business & Management*, 16(2), 89–113. <https://doi.org/10.52015/nijbm.v16i2.74>

Kohn, K., & Moraes, C. (2017). O impacto das novas tecnologias na sociedade: conceitos e características da Sociedade da Informação e da Sociedade Digital. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*, 1-13.

Kotler, J. P. (2001). What leaders really do. In *HBR's 10 must reads on leadership* (pp.37-55). Harvard Business Review Press.

Krauss, S. (2015). Primeiro Museu da Empatia do mundo abre em Londres. Sapo Lifestyle. Disponível em <https://lifestyle.sapo.pt/casa-e-lazer/noticias-casa-e-lazer/artigos/primeiro-museu-da-empatia-do-mundo-abre-em-londres>. Acedido a 16/09/2023.

Kraut, R., Patterson, M., Lundmark, V., Kiesler, S., Mukophadhyay, T., & Scherlis, W. (1998). Internet paradox: A social technology that reduces social involvement and psychological well-being? *American Psychologist*, 53(9), 1017–1031. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.53.9.1017>

Latour, B. (2009). *Jamais fomos modernos*. (2ª ed.). Editora 34.

Lee, Y., Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>

Lee, C. C., Li, Y. S., Yeh, W. C., & Yu, Z. (2022). The Effects of Leader Emotional Intelligence, Leadership Styles, Organizational Commitment, and Trust on Job Performance in the Real Estate Brokerage Industry. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-21. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.881725>

Lin, W. B. (2003). Technology Transfer as Technological Learning: A Source of Competitive Advantage for Firms with limited R & D Resources. *R & D Management*, 33(3), 327-341. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9310.00301>

Lipovetsky, G. (2005). *A Era do Vazio*. Relógio d'Água.

Lipovetsky, G., & Charles, S. (2011). *Os Tempos Hipermodernos*. Edições 70.

Lipovetsky, G., & Serroy, J. (2010) *A Cultura-Mundo, Resposta a uma sociedade desorientada*. Edições 70.

Lipovetsky, G. (2023). *A sagração da autenticidade*. Edições 70.

Lopes, F. C. R. (2014). *O Compromisso Organizacional como resultado da percepção dos benefícios da Formação*. [Dissertação de Mestrado, ISPA]. Repositório do ISPA. <http://hdl.handle.net/10400.12/3036>



Lourenço, P.R. (2000). Liderança e eficácia: uma relação revisitada. *Psychologica*, 23, 119-130.

[https://www.academia.edu/5098746/Liderança\\_e\\_eficácia\\_uma\\_relação\\_revisitada](https://www.academia.edu/5098746/Liderança_e_eficácia_uma_relação_revisitada)

Macedo, M. L. S. (2007). *A Modernidade para além da utopia tecnológica*. [Dissertação de Mestrado]. Repositório da Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/41011>

Machado, R. (2018). *As emoções na liderança: Uma investigação sobre a dinâmica profissional entre líder e liderado*. [Dissertação de Mestrado, UCP- FCH]. Repositório UCP. <http://hdl.handle.net/10400.14/27135>

Marinho, S. B. (2013), *Ambiente informacional em portais: estudo de caso na universidade do estado do Amazonas*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Amazonas]. Sistema de Bibliotecas da Universidade do Federal do Amazonas <https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/4945>

Martins, A. (2013). *Psicologia Organizacional Positiva: Estudo de caso e Proposta de Intervenção*. [Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL]. Repositório aberto do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/7056>

Martins, A. (2022). O que move o talento para lá do talento. *Human Resources*, 135, março, 25-37.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0054346>

Mateus, C (13/03/2023). Estudo indica que mais de metade das empresas em Portugal têm dificuldade em reter talento. *Expresso*. [https://expresso.pt/economia/trabalho/2023-09-12-Estudo-indica-que-mais-de-metade-das-empresas-em-Portugal-tem-dificuldade-em-reter-talento-a928b0cd?\\_gl=1\\*mf3ouj\\*\\_ga\\*QVg5ZFJPSXltY05KS1FQY1p0OUM5N0F5WVVUdS1CZG5TZWVKVVYd2FBenV4djhJTWJrZjM0cWRXelZINmpCcQ](https://expresso.pt/economia/trabalho/2023-09-12-Estudo-indica-que-mais-de-metade-das-empresas-em-Portugal-tem-dificuldade-em-reter-talento-a928b0cd?_gl=1*mf3ouj*_ga*QVg5ZFJPSXltY05KS1FQY1p0OUM5N0F5WVVUdS1CZG5TZWVKVVYd2FBenV4djhJTWJrZjM0cWRXelZINmpCcQ). Acedido a 16/09/2023.

Matos, P. (2012), *Estilos de Liderança nas PME e sua Influência no Desempenho: Estudos de Caso Exploratórios*. [Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior]. Repositório aberto da UBI. <http://hdl.handle.net/10400.6/3044>

Maxwell, J. (2008). *O livro de ouro da liderança*. Thomas Nelson.

Mayer, J. D., & Salovey, P (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (1999). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) item booklet*, V.1.1. Research version. MHS Publishers.

Mayer, R. C., & Schoorman, H. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 671 – 684. <http://dx.doi.org/10.2307/256492>

Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 15 - 28.

Meirinhos, R., & Barreto, A. (2018), A Comunicação Estratégica como Fator de Retenção de Recursos Humanos, *Media & Jornalismo*, 18(33), 75-90. [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_5](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_5)

Mercer. (2023). *Rise of the relatable organization*. Global Talent Trends 2022–2023 Study.

Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publication.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X).

Miguel, F. K. (2015). Psicologia das emoções: uma proposta integrativa para compreender a expressão emocional. *Psico-USF*, 20(1), 153–162. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200114>

Mikkelsen, A. C., Hesse, C., & Sloan, D. (2017). Relational communication messages and employee outcomes in supervisor/employee relationships. *Public Relations Review*, 43(1), 152-162. DOI: [10.1016/j.pubrev.2016.11.004](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.11.004)

Morais Sales, L. M. de., & de Araújo, A. V. (2018). A teoria das inteligências múltiplas de howard gardner e o ensino do direito. *Novos Estudos Jurídicos*, 23(2), 682–702. <https://doi.org/10.14210/nej.v23n2.p682-702>

Moreira, D. S. (2022). *Work Engagement e Compromisso Organizacional: a diferença entre Pequenas e Médias empresas e Grandes empresas*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/81168>

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.

Murillo, I. (2014). Emotional Competences: A Differentiating Element in Employability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 139, 243–250.

Nunes, S. C. F. (2014). *Compromisso afetivo e desempenho: a força mediadora dos comportamentos de cidadania*. [Dissertação de Mestrado, ISPA]. Repositório do ISPA. <http://hdl.handle.net/10400.12/3760>

Oliveira, A. C. A. dos S. (2021). *Modelo híbrido para melhoria do engagement* [Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL]. Repositório aberto do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/24468>

Oliveira, J. (18/07/2022). Endomarketing: o palavrão para o conceito de “vestir a camisola. *Meios de Publicidade*. Disponível em <https://www.meiosepublicidade.pt/2022/07/endomarketing-o-palavrao-para-o-conceito-de-vestir-a-camisola/>. Acedido a 19/09/2023.

Öztekin, Ö., İşçi, S., & Karadağ, E. (2015). The Effect of Leadership on Organizational Commitment. In *Leadership and Organizational Outcomes* (pp.57–79). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_4)

Pacey, A. (1983). *The culture of Technology*. Blackwell.

Pallares-Burke, M. L. G. (2004). Entrevista com Zigmunt Bauman. *Tempo Social*, 16(1), 301-325. <https://doi.org/10.1590/S0103-20702004000100015>

Papadopoulos, N., & Cleveland, M. (2023). An international and cross-cultural perspective on ‘the wired consumer’: The digital divide and device difference dilemmas. *Journal of Business Research*, 156, 1-11- <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113473>

Patton, M. (2015). *Qualitative evaluation and research methods* (4<sup>th</sup> ed.). London: Sage.

Peart, N. (2019). *Authenticity At Work: Why It Matters For Millennials And How It Can Improve Your Bottom Line*. Forbes. Disponível em <https://www.forbes.com/sites/nathanpeart/2019/12/11/authenticity-at-work-why-it-matters-for-millennials-and-how-it-can-improve-your-bottom-line/?sh=3dd2fb502f75>.

Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia USP*, 1(2), 127-140.

Pinhão, M. I. (2022). *O Papel da Liderança na Cultura Organizacional em Contextos de Teletrabalho*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto-Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação]. Repositório aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/145675>

Poter, L. W., and Lawer, E. E. (1965). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>

Psychology and Counseling News (PCN). (2019). The science of emotion: Exploring the Basics of Emotional Psychology. *UWA*. <https://online.uwa.edu/news/emotional-psychology/>

Quirke, B. (2009). Leadership and engagement. In *Gower Handbook of Internal Communication* (pp.229-270). Gower Publishing.

Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (2017). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.

Radosavljević, Ž., Čilerdžić, V., & Dragić, M. (2017). Employee organizational commitment. *International Review*, 1–2, 18–26. <http://dx.doi.org/10.5937/intrev1702018R>

Raeff, C., Fasoli, A. D., Reddy, V., & Mascolo, M. F. (2020). The concept of culture: Introduction to spotlight series on conceptualizing culture. *Applied Developmental Science*, 24(4), 295–298. <https://doi.org/10.1080/10888691.2020.1789344>

Raikhan, S., Moldakhmet, M., Ryskeldy, M., & Alua, M. (2014). The Interaction of Globalization and Culture in the Modern World. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 122, 8–12. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1294>

Rainie, L. & Wellman, B. (2012). *Networked: The New Social Operating System*. MIT Press.

Ramírez, R. & Wilkinson, A. (2016). *Strategic Reframing: The Oxford Scenario Planning Approach*. Oxford University Press.

Ramos, I. M. P. (2000). *Aplicações das Tecnologias de Informação que suportam as Dimensões Estrutural, Social, Política, Simbólica do Trabalho*. [Dissertação de doutoramento, Universidade do Minho]. Repositório da Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/181>

- Randstad. (2022). *Global Talent Trends study 2022*. Randstad Research.
- Randstad. (2023). *Global Talent Trends 2023*. Randstad Research.
- Randstad. (2023). *Tendências de recursos humanos 2023-2024*. Randstad Research.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *RAE eletrônica*, 43(4), 25–35. <https://www.scielo.br/j/rae/a/b3YvzFfGdvLfMGNbNyV8PXN/?format=pdf&lang=pt>
- Rego, A., Cunha, M. P. (2016) *Que Líder Sou Eu? –Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. Edições Sílabo.
- Rego, A., Cunha, M., Giustiniano, L. (2021). Are relationally transparent leaders more receptive to the relational transparency of others? An authentic dialog perspective. *180*, 695-709. *J Bus Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04792-6>
- Resources, H. (2022). Caderno especial Employer branding: Não há captação e retenção de talento sem employer branding, *Human Resources*, 136, abril, 124-127.
- Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership* (pp.199–214). Miles River Press.
- Robbins, S. (2009). *Comportamento organizacional*. Editora Pearson.
- Rocha, C., & Lobo, F. (2011). *Implicações da inteligência emocional no processo de liderança*. [Dissertação de Mestrado, UCP-Centro Regional de Braga—Faculdade de Filosofia]. Repositório UCP. <http://hdl.handle.net/10400.14/17037>
- Rossenber, Y. G. T., Klein, H. J., Asplund, K., Bentein, K., Breitsohl, H., Cohen, A., Cross, D., de Aguiar Rodrigues, A. C., Duflot, V., Kilroy, S., Ali, N., Rapti, A., Ruhle, S., Solinger, O., Swart, J., & Yalabik, Z. Y. (2018). The future of workplace commitment: key questions and directions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 153–167. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1443914>

Russel, J., & Mehrabian, A. (1977). Evidence for a Three-Factor Theory of Emotions. *Journal of Reseach in Personality*. 11(3), 273-294. [http://dx.doi.org/10.1016/0092-6566\(77\)90037-X](http://dx.doi.org/10.1016/0092-6566(77)90037-X)

Ruvalcaba-Romero, N. A., Fernández-Berrocal, P., Salazar-Estrada, J. G., & Gallegos-Guajardo, J. (2017). Positive emotions, self-esteem, interpersonal relationships and social support as mediators between emotional intelligence and life satisfaction. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 9(1), 1–6. <https://doi.org/10.1016/J.JBHSI.2017.08.001>

Sá, G. M. (2012). À frente do computador: a Internet enquanto produtora de dependência e isolamento. *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*. 24, 133-147. <https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/10761.pdf>

Sapo (06/11/2023). *Ranking seguradoras T3: Tranquilidade e GamaLife ganham mercado*. Sapo- Eco Seguros. Disponível em <https://eco.sapo.pt/2023/11/06/ranking-seguradoras-t3-tranquilidade-e-gamalife-ganham-mercado/>.Acedido a 01/12/2023.

Sapo (24/01/2024). *Ranking seguros 2023: Fidelidade mantém liderança, Tranquilidade ganha mercado*. Sapo- Eco Seguros. Disponível em <https://eco.sapo.pt/2024/01/24/ranking-seguros-2023-fidelidade-mantem-lideranca-tranquilidade-ganha-mercado/> .Acedido a 01/12/2023.

Sánchez-Cardona, I., Vera, M., & Marrero-Centeno, J. (2023). Job resources and employees' intention to stay: the mediating role of meaningful work and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 930–946. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.10>

Santos, J (2012). *Lipovetsky e o proscénio da hipermodernidade*. ESEP / IPP. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4126/1/Jorge%20Santos.pdf>.

Santos, L. (2019). *A Liderança como fator potenciador de motivação*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Tomar]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/31449>

Saraiva, C. (2018). *Transformação digital e capital humano: Resistência à mudança na utilização de sistemas de informação*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta]. Repositório Técnico Lisboa. [https://scholar.tecnico.ulisboa.pt/api/records/8WsPE3K9cj\\_kcsDvIDIP4n72Iw1UQo--UjL/file/0ca10608b667eec2a1e7ceccb557ccf554854b980155f61d0ae848219003aa4a.pdf](https://scholar.tecnico.ulisboa.pt/api/records/8WsPE3K9cj_kcsDvIDIP4n72Iw1UQo--UjL/file/0ca10608b667eec2a1e7ceccb557ccf554854b980155f61d0ae848219003aa4a.pdf)

Saraiva, E. (2021a). *A inteligência emocional suas influências no Exercício da Liderança: Estudo de caso*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/37262>

Saraiva, M. (2021b). *O impacto das redes sociais no quotidiano de diferentes gerações*. [Dissertação de Mestrado, FCH-UCP]. Repositório UCP. <http://hdl.handle.net/10400.14/37241>

Sarpong, S. A., Akom, M. S., Kusi-Owusu, E., Ofosua-Adjei, I., & Lee, Y. (2021). The Role of Commitment in the Relationship between Components of Organizational Culture and Intention to Stay. *Sustainability*.13(9), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su13095151>

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Senge, P. (1990). *A quinta disciplina*. Best seller.

Sennet, R. (1997). *Carne e Pedra: O corpo e a cidade na civilização ocidental*. Editora Record.

Shankman, M. L., Allen, S., & Miguel, R. (2015). *Emotionally Intelligent Leadership for Students*. (2nd ed.). Jossey Bass.

Shankman, M. L., Allen, S. J., Haber-Curran, P. & Komives S. R. (2015). *Emotionally Intelligent Leadership: A guide for students* (2nd ed.) Jossey-Bass.

Silva, M. C. (2014). *Engagement ou Compromisso Organizacional: conceitos iguais ou diferentes?* [Dissertação de mestrado, ISPA]. Repositório do ISPA. <http://hdl.handle.net/10400.12/3661>



Silva, N., & Morujão, C. (2021). Uma leitura fenomenológica sobre a intersubjetividade no digital/on-line. *Revista Latinoam.* <https://doi.org/10.1590/1415-4714.2021v24n4p614.7>

Silva, E., & Petri, C. (2019). *A influência do estilo de liderança no comportamento organizacional na pró-reitoria de extensão e relações externas do IFS XIX*. Colóquio internacional de gestão Universitária. Florianópolis.

Simmel, G. (1973). The Metropolis and Mental Life. *O Velho, O Fenómeno Urbano* (2<sup>a</sup> ed.) (pp. 11-19). Jorge Zahar editor.

Simmel, G. (2006). *Questões Fundamentais da Sociologia: Indivíduo e sociedade*. Zahar.

Sinek, S. (2011). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Penguin Books.

Shao, B. (2024). The leader affect revolution reloaded: Toward an integrative framework and a robust science. *The Leadership Quarterly*, 35(1), 1-17. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2023.101756>

Sommier, M. (2014). The Concept of Culture in Media Studies: A Critical Review of Academic Literature. *InMedia (online)*, 5, 1-15. <https://doi.org/10.4000/inmedia.768>

Sousa, C. (2022). *Os desafios do teletrabalho e a intenção de permanecer neste regime: Um estudo multigeracional*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica-Faculdade de educação e psicologia]. Repositório UCP. <http://hdl.handle.net/10400.14/38386>

Souza, Luciana Karine de. (2019). Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 71(2), 51-67. <http://dx.doi.org/10.36482/1809-5267.ARBP2019v71i2p.51-67>

Steers, R. M., & Porter, R. W. (1983). *Motivation and work behavior*. (3. ed.). McGraw-Hill.

Steyrer, J., Schiffinger, M., & Lang, R. (2008). Organizational commitment—A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Scandinavian Journal of Management*, 24(4), 364–374. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.scaman.2008.04.002>

Tan, K. T. L., Voon, M. L. & Sing, N. K. (2022). Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness: A Critical Review for Future Research. *Global Business & Management Research: an International Journal*. 14(3), 536-551.

Turek, D., Klein, H. J., & Wojtczuk-Turek, A. (2024). Overcoming organizational constraints: The role of organizational commitment and job crafting in relation to employee performance. *European Management Journal*. 1-13. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2023.12.001>

Turkle, S. (2011), *Alone Together: we expect more from technology and less from each other*. Basic Books.

Türksoy, A., Yanci, H. B. A., & Güder, İ. (2015). Investigation of the Emotional Intelligence and Metaprogram Levels of Sports Administrators. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 185, 203–207. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2015.03.424>

Twenge, J. M. (2017). *Have smartphones destroyed a generation?* The Atlantic. September 2017. <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/09/has-the-smartphone-destroyed-a-generation/534198/> . Acedido a 6/01/2024.

Valade, B. (2015). Modernity. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 682–686). <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.32093-1>

Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00029-0](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00029-0)

Vattimo, G. (1996), *O fim da modernidade*. Martins Fontes.

Venâncio, P. (2017). *Liderança e motivação nas organizações: O papel do líder na construção da imagem institucional*. [Dissertação de Mestrado, FCSH]. Repositório Aberto da Universidade Nova de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10362/30061>

Vidal, I. (2020). *Desafios da gestão das diferenças geracionais: O caso da Câmara Municipal de Lagos*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Algarve]. Repositório Aberto da Universidade do Algarve. <http://hdl.handle.net/10400.1/15211>

Volti, R. (2009). *Society and Technological Change* (7th ed). Worth Publishers.

Wahab, S. A., Rose, R. C., & Osman, S. I. W. (2011). Defining the Concepts of Technology and Technology Transfer: A Literature Analysis. *International Business Research*, 5(1). <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n1p61>

Wang, H., & Lei, L. (2023). Proactive personality and job satisfaction: Social support and Hope as mediators. *Current Psychology*, 42(1), 126–135. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01379-2>

Woman, P., & Winston, A. (2021). *Net positive: Diferença positiva: Empresas corajosas dão mais do que tiram*. Actual.

Wood, E. (2017) Corporate communication. In Tench, R. & Yeomans, L. (eds.), *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication* (pp.492-509). Pearson Education.

World Economic Forum. (2018). *Future of Jobs Report*. WEF.

World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report*. WEF.

Yohn, D. L. (2021). Company Culture Is Everyone's Responsibility. *Harvard Business Review* (n.p). <https://hbr.org/2021/02/company-culture-is-everyones-responsibility>

Yuey, C., Men, L., Ferguson, M. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 1-3. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Editora Pearson.

Zhang, W., & Adegbola, O. (2022). Emotional intelligence and public relations: An empirical review. *Public Relations Review*, 48(3), 1-9.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102199>

Zimbardo, P. (2004). A Situationist Perspective on the Psychology of Evil: Understanding How Good People Are Transformed into Perpetrators. In A. Miller (Eds.), *The social psychology of good and evil: Understanding our capacity for kindness and cruelty* (pp.21-50). Guilford Press.

## Apêndices

### Apêndice A. Guião das entrevistas

<b><i>Notas:</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Explicar o estudo e respetivos objetivos</li><li>• Descrever o propósito da entrevista</li><li>• Pedir autorização para gravar</li><li>• Esclarecer que estão salvaguardadas todas as indicações que foram previamente acordadas, tais como necessidade de anonimato ou envio <i>a posteriori</i> da transcrição da entrevista para revisão e validação</li></ul>



1. Se pudesse descrever o contexto organizacional em que se inserem as organizações, atualmente, como o descreveria?

2. Pode por favor fazer algum comentário à seguinte frase:

*O agora torna-se a palavra mais importante destes novos tempos imprevisíveis, rápidos e de constantes mudanças. Vivemos desapegados das coisas, dos trabalhos e das pessoas, pensando na maioria das vezes apenas em nós* (Bauman, 2012).

3. Tendo em conta o contexto atual, quais podem ser as grandes preocupações dos líderes no que toca à retenção e sentimento de pertença por parte dos colaboradores?

4. O que são e de que forma lhe parece que as lideranças emocionalmente inteligentes e positivas podem ter impacto no compromisso sentido pelos colaboradores face à organização?

5. O que é para si o compromisso organizacional e qual o peso que esta dimensão tem, atualmente, nas organizações?

6. Quais fatores externos e internos que acredita que mais podem influenciar ou impactar o compromisso dos colaboradores?

7. Como lida a vossa empresa com os colaboradores mais desapegados ou que demonstram indícios de desmotivação ou insatisfação? Quais as estratégias que utilizam?

## Apêndice B. Construto metodológico aplicado às entrevistas

**Tabela 9. Construto de investigação aplicado à metodologia e cruzamento com as questões das entrevistas**

Variável	Autor	Dimensões	Questões Entr.1	Questões Entr.2	Questões Entr.3
Contexto contemporâneo	Bauman (2011)	Incerteza	Q.1; Q.2; Q.7; [Objetivo 2]	Q.1; Q.2; Q.6 [Objetivo 2]	Q.1; Q.2; Q.7; [Objetivo 2]
		Instantaneidade			
	Simmel (2002)	Desapego			
	Hofstede (2010)	Individualismo			
	Lipovetsky (2023)	Autenticidade			
	Castells (2002)	Globalização			
Inteligência Emocional	Goleman (2015)	Espelhagem	Q.3; Q.4; Q.5; Q.8; [Objetivo 1]	Q.4; Q.7; [Objetivo 1]	Q.3; Q.5; Q.5.1; Q.8 [Objetivo 1]
	Goleman (1995)	Autoconhecimento			
		Autocontrolo emocional	[Objetivo 1]	Q.3; Q.3.1.	Q.4; Q.4.1;
		Orientação para as necessidades dos outros	Q.9		
		Gestão de relacionamentos			
Liderança Positiva	Woman & Winston (2021)	Empatia			
		Propósito			
	Cameron (2008); Guimarães (2012)	Comunicação positiva			
		Ambientes positivos			
Compromisso	Amaro (2023)	Apego/sentimento de pertença	Q.4; Q.6; [Objetivo 3]	Q.5; Q.7; [Objetivo 3]	Q.3; Q.6; Q.6.1; Q.6.2; Q.8; Q.9 [Objetivo 3]
	Meyer & Allen (1991); Porter et al., (1974)	Esforços extra	Q.7 [Objetivo 2]	Q.6 [Objetivo 2]	Q.7 [Objetivo 2]
		Retenção		Q.3; Q.3.1; Q.3.2;	Q.4.1;

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice C. Guião *focus group*

### *Notas:*

- Explicar o estudo e respetivos objetivos
- Descrever o propósito e relevância do *focus group*
- Pedir autorização para gravar
- Explicar que não existem respostas certas nem erradas que todas as visões são válidas e quem não temos de concordar todos
- Esclarecer que estão salvaguardadas todas as indicações que foram previamente acordadas, tais como necessidade de anonimato

1. Gostava que conversassem um pouco sobre as **características do mundo de hoje**, e por isso, desafio cada um de vocês a partilharem as perceções sobre como o veem e qual o impacto no vosso quotidiano organizacional
2. Agora falando sobre o **conceito de compromisso organizacional** gostava de perceber o que representa para vocês estar comprometido com a vossa organização e para ilustrar podem usar experiências ou ideias que ajudem a explicar essa vossa ideia.
3. Agora que já partilhámos ideias sobre o compromisso, gostava que dissessem quais os **fatores tanto internos como externos** que podem afetar o vosso compromisso e caso achem interessante podem também partilhar experiências ou histórias que ajudem nas vossas respostas.
4. Ainda sobre o compromisso, gostava que pensassem se identificam ou reconhecem práticas que a Tranquilidade/Ageas adota para melhorar a vossa a motivação, vontade em continuar ou mesmo o compromisso e qual o impacto que estas têm no vosso dia a dia profissional.
5. Vamos agora refletir sobre o papel dos líderes e por isso, gostava que refletissem sobre a **importância do apoio dos líderes no desenvolvimento de sentimento de pertença** e de que forma poderão **impactar o compromisso** que cada um de vocês sente pela vossa organização.
6. Por fim, gostaria de saber o que **entendem por lideranças baseadas na inteligência emocional** e numa **visão positiva**, e se existe algum benefício para as organizações.

## Apêndice D. Construto metodológico aplicado aos *focus group*

**Tabela 10. Construto de investigação aplicado à metodologia e cruzamento com as questões dos *focus group***

Variável	Autor	Dimensões	Focus group 1	Focus group 2
Contexto contemporâneo	Bauman (2011)	Incerteza	Q.1[Objetivo 2]	Q.1 [Objetivo 2]
		Instantaneidade		
	Simmel (2002)	Desapego		
	Hofstede (2010)	Individualismo		
	Lipovetsky (2023)	Autenticidade		
	Castells (2002)	Globalização		
Inteligência Emocional	Goleman (2015)	Espelhagem	Q.5; Q.6 [Objetivo 1]	Q.5; Q.6 [Objetivo 1]
	Goleman (1995)	Autoconhecimento		
		Autocontrolo emocional		
		Orientação para as necessidades dos outros		
		Gestão de relacionamentos		
Liderança Positiva	Woman & Winston (2021)	Empatia		
		Propósito		
	Cameron (2008); Guimarães (2012)	Comunicação positiva		
		Ambientes positivos		
Compromisso	Amaro (2023)	Apego/sentimento de pertença	Q.2;Q.3;Q.4; [Objetivo 3]	Q.2;Q.3;Q.4; [Objetivo 3]
	Meyer & Allen (1991); Porter et al., (1974)	Satisfação		
		Esforços extra		
		Retenção		
	Chernyak-Hai et al. (2023)	Apoio organizacional percebido		

Fonte: Elaboração própria



## Anexos

### Anexo 1. Transcrição da entrevista— Head of Leadership Learning & Development Specialist

#### 1. Se pudesse descrever o contexto organizacional em que se inserem hoje as organizações, atualmente, como o descreveria?

Começando de um contexto macro para um contexto micro, que não é micro, mas sim o nosso contexto enquanto grupo segurador, acho que nós vivemos cada vez mais num mundo disruptivo e mais rápido e, portanto, temos de criar organizações que sejam capazes de se adaptar a este contexto. Isto não é um desafio fácil, isto começa precisamente com as lideranças e naturalmente nós estamos sensíveis a isto aliás, trabalhar liderança na nossa organização não é uma novidade, não tem sido uma novidade muito pelo contrário. Já trabalhamos há muitos anos, desde o tempo em que nós éramos um organismo público. Aquilo que nós sentimos é que todo o investimento que andávamos a fazer fosse de tempo, fosse de dinheiro, fosse de outro recurso qualquer, não estava a gerar o resultado que nós queríamos: que era ter uma organização cada vez mais preparada. Estar preparada significa exatamente estar adaptada para reagir a qualquer situação externa, mas também ao nível da gestão de pessoas, isto é, proporcionar uma boa experiência às nossas pessoas. Não estou a dizer de forma alguma que proporcionávamos más experiências, mas sim, garantir que existe qualidade para dia após dia proporcionarmos uma experiência cada vez melhor às nossas pessoas e de alguma forma os nossos líderes sentirem *owners* dos temas relativos à gestão de pessoas, para que não seja aquela coisa típica do “isto são coisas dos recursos humanos” e é lá que ficam, mas não, não ficam lá e deve ser da responsabilidade de todos.

#### 2. Gostaria que fizesse um comentário às frases infra:

*O agora torna-se a palavra mais importante destes novos tempos imprevisíveis, rápidos e de constantes mudanças. Vivemos desapegados das coisas, dos trabalhos e das pessoas, pensando na maioria das vezes apenas em nós (Bauman, 2012).*

Apesar de ser uma citação de 2012 é uma situação com a qual concordo e sinto que cada vez mais é este o caminho que estamos a fazer enquanto sociedade, enquanto comunidade e enquanto humanidade. Este é precisamente também um dos desafios que nós temos

enquanto organização, mas também no tipo de liderança que nós queremos para a nossa organização. E aquilo que nós queremos para a nossa organização não é nada mais, nada menos do que melhores seres humanos. Nós não estamos a dizer às pessoas para irem à lua para serem melhores líderes. Queremos simplesmente melhores seres humanos, queremos que as pessoas vivam os nossos valores que são quatro:

1. Orientação para as pessoas;
2. Valorização da experiências, portanto, olhar para o passado valorizar o que aconteceu de bom e de mau, aprender com isso e utilizar esta informação para construir o futuro;
3. Superação;
4. Inovação.

Estes são os nossos quatro valores, portanto, o nosso ADN e isso vive-se muito dentro destas quatro paredes e todas as outras quatro paredes que constroem o nosso grupo. Mas, faltava mais qualquer coisa, por isso desde há uns anos que temos estado a fazer, enquanto grupo, este caminho de transformação. Em que primeiro temos de definir que cultura organizacional é que nós queremos e aqui uma cultura muito mais humanizada, muito mais orientada para aquilo que é o bem-estar de cada um de nós. Caracteriza-se também por ser muito orientada para o “*we care*” que surge por via do negócio para o nosso cliente, e está muito relacionado com a superação, que é ir precisamente além da contratualidade da apólice de seguro. Este modo de atuar considero muito nobre, mas nós estamos também a tentar que isso passe para dentro e era exatamente isto que há uns anos faltava: cuidar das pessoas cá dentro, cuidarmos uns dos outros.

Nesta frase vê-se exatamente isto que é, nós enquanto sociedade não estamos a cuidar uns dos outros. Desta forma, e tendo consciência que este é um problema da sociedade tivemos de definir que tipo de liderança queríamos. Portanto, definimos a cultura que queríamos e de seguida começámos a definir o tipo de liderança, para também começarmos a desenvolver os nossos líderes para caminhar nesse alinhamento com todas estas peças que parecem soltas, mas que no fim do dia todas colam umas com as outras e só assim é que faz sentido.

Posto isto, em 2021 definimos o perfil de liderança que nós queremos com três pilares. O primeiro pilar centrado na pessoa— na prática os pilares da cultura organizacional— o bem-estar, a diversidade, a inclusão e a cultura “*we care*”. O segundo pilar chamamos de pilar transformacional, mas está muito mais relacionado com aquilo que é a mentalidade e filosofia de agilidade, esta disponibilidade para testar, experimentar, errar e aprender com o erro. O errar não é uma catástrofe como muitas vezes nós interpretamos, nós enquanto sociedade na maioria das vezes interpretamos como um desastre e não é. O erro faz parte do processo de aprendizagem e nós desde muito novos que aprendemos que se errarmos temos castigo, em vez de pensar o que é que se pode aprender com isto. Aprendes, por exemplo, que se calhar não voltas a tocar ali porque ali está quente e da próxima já não voltas a fazê-lo.

Depois temos um terceiro pilar que é o pilar visionário, muito mais orientado para o negócio. Portanto, conhecer tecnicamente o meu negócio e, em cima disto, ter a capacidade de olhar para fora, perceber o que é que está a acontecer no mundo, perceber que tendências ou desafios é que se perspetivam que venham por aí, desde crises económicas, aquecimento global, efeitos migratórios, entre outros. Deste modo, temos de olhar para este tipo de coisas e perceber qual o impacto que isto vai ter um negócio, o que é que eu preciso de fazer e eu enquanto líder o que é que preciso de ir fazendo neste caminho de preparação do meu negócio, para quando aquilo vier, sem nunca esquecer que tenho um presente também para continuar a dar resposta e tenho um cliente hoje para continuar a dar resposta. Voltando aqui à frase, nós temos vindo a fazer este caminho, vamos continuar a fazer nos próximos anos e estou certo de que não é algo que vá acabar, porque a transformação não se faz de um dia para o outro é um processo contínuo.

### **3. Tendo em conta o contexto atual, quais podem ser as grandes preocupações dos líderes no que toca à retenção e sentimento de pertença por parte dos colaboradores?**

Eu não gosto da expressão retenção de pessoas acho que não é dos termos mais felizes, na minha opinião. Gosto mais do termo fidelização das pessoas que no fundo é olharmos para nós enquanto consumidores, é o que me faz ficar com contrato, por exemplo com uma operadora de telecomunicações. Prefiro esta lógica porque, atualmente, em

comparação com 20 anos atrás, ou há 10 anos, a facilidade que nós temos de mudar de emprego é muito maior e daí a fidelização e não a retenção.

A fidelização eu vejo-a do ponto de vista do significado. Eu líder tenho de mostrar às pessoas com quem eu estou, qualquer que seja a pessoa, porque isto da liderança não tem de ser chefia, são conceitos diferentes, porque existem várias pessoas que são líderes sem se aperceberem. Por isso, eu tenho de mostrar que existe um propósito no negócio que é um propósito que é nobre, que faz sentido naturalmente é útil e acrescenta valor para a sociedade. Acima de tudo, também tenho de mostrar que cada uma daquelas pessoas, o trabalho de cada uma daquelas pessoas, tem significado, tem razão de existir. Mesmo aquele trabalho mais rotineiro, mais administrativo em que se carrega num botão vezes sem conta que também faz parte e apesar de terem sido contratadas para essa função, isto não dá significado à pessoa, não gera sentimento de realização. Por isso, para garantir essa fidelização uma das coisas que tem de acontecer é dar significado às pessoas é fazê-las ver que aquela função é útil para gerar algo, e nas restantes horas em que não fazem aquela tarefa rotineira temos de dar desafios e fazer com que elas desenvolvam competências, que lhes permita fazer um caminho que mais tarde as faça libertar daquilo para depois fazer outras. Com a inteligência artificial essas pessoas a dada altura vão deixar de fazer o que estão a fazer e passarão a realizar novas funções e por isso, temos de as capacitar para o futuro.

Todas as organizações têm as chamadas funções críticas é mais difícil arranjar pessoas no mercado para preencher aquelas posições, enfim seja por que motivo for, há sempre um conjunto de funções em todas as empresas consideradas funções críticas, portanto pode ser uma forma de ok se tenho este conjunto de funções e tenho este grupo de pessoas que a longo prazo vão estar disponíveis para fazer outras coisas vou começar a capacitá-las e treiná-las e aqui a fidelização funciona muito por aqui.

Olhando para esta disrupção, um dos desafios, e sem sabermos muito bem o que é o dia de amanhã, um deles é não termos a garantia, nós em seguros gostamos muito de garantias. Qualquer que seja a estratégia que estamos a montar queremos que seja a estratégia certa, isto para nós é muito difícil. Lidar com a incerteza tem sido um grande desafio, mas era o que estava a dizer, se tivermos líderes que sejam capazes de ter esta visão de futuro, de olhar para o seu negócio, de perceber como é que o seu negócio vai

mudar e o que é que se pode fazer com as pessoas certamente será um passo à frente. Vamos sempre precisar de pessoas, era o que dizia, pode ser noutra área, ou noutra função, e por isso precisamos de líderes com esta capacidade. Não estou a dizer que não o temos, mas não é fácil de encontrar numa organização como um todo, e nós não somos exceção. É difícil, e não vou dizer que é inato, porque claramente se vai treinando, é uma questão de sensibilidade e fica mais difícil conseguir apurar isso quando lidamos com cada vez mais incerteza do mundo, que era aquilo que falava logo no início. O grande desafio é termos líderes capazes de olhar para a frente e começar a trabalhar agora e preparar esse futuro para quando ele vier nós não cairmos em desgraça.

#### **4. Como lida a vossa empresa com os colaboradores mais desapegados ou que demonstram indícios de desmotivação ou insatisfação? Quais as estratégias que utilizam?**

Nós não temos, por agora, nenhuma abordagem centralizada o que significa que é uma operação mais localizada por direção ou por área, sempre com acompanhamento do Business Coach, que é a pessoa dos recursos humanos que acompanha as áreas. Esta função é semelhante a um *HR Business Partner*, alguém da DPE que tem uma visão mais transversal dos recursos humanos e que acaba por ajudar os diretores a verem as pessoas conforme as suas necessidades, ou mesmo de diferentes prismas, enfim, desafiar as decisões que são pensadas para as pessoas e provocar a reflexão sobre as pessoas. É uma figura fundamental para atuar nos casos mais particulares, como disse não temos uma ação centralizada, não temos uma estratégia montada no caso de encontrarmos uma pessoa desmotivada na unidade A, B ou C ou plano é este e é igual para todos. Não, nós olhamos para cada caso individual e olhamos para as necessidades da pessoa, tentamos perceber o que motiva, o que desmotiva, e o que leva a estes cenários, e temos instrumentos de medição para sentir o que é que a organização nos diz sobre o desapego, motivações e afins. É através destas medições que surgem certificações como a Great Place to Work, são questionários extensos, com n dimensões que trabalham várias áreas como o tratamento justo, a confiança na equipa e na gestão da administração, o respeito, entre muitas outras. São 8 ou 9 dimensões e este é um instrumento que nós usamos para medir o nosso clima organizacional e depois tentamos, na sequência disto, ter uma ação mais direcionada consoante os resultados das várias áreas que é revista pela DPE, Direção de Pessoas e Organização juntamente com pessoas da própria direção de negócio para

criar um conjunto de iniciativas para melhorar alguns indicadores. Mas, não fazemos isto só com o intuito de melhorar o indicador, a principal razão é melhorar pelas pessoas. O interesse aqui é para as pessoas, aqui não importa se o indicador está em 3.5 e passou para 4.4, mas sim pelas pessoas.

### **5. Quando pensa em líderes positivos e emocionalmente inteligentes quais as características que, para si, os definem?**

Para mim um líder emocionalmente inteligente é aquele que consegue manter uma postura serena durante a crise, e resolver a crise sem perder o controlo das suas emoções. Tendo isto por base, é alguém que tem as suas fragilidades.

Olhando também para aquilo que é o nosso perfil de liderança naturalmente que engloba tudo isto. Portanto, é um ser humano que não é um super-herói, que tem as suas fragilidades e as suas vulnerabilidades, mas, também tem as suas virtudes e há que potenciá-las. O que não estiver assim tão desenvolvido há que ter humildade para ter consciência de que não é tão bom em certa área, ou função, mas com isso procurar saber como pode desenvolver e procurar esse conhecimento. Ou seja, é alguém que está disponível para aprender que tem aqui este foco na aprendizagem contínua, é alguém naturalmente que cria um ambiente positivo, nas suas equipas ou no contexto, e aqui ressaltando a ideia de que pode ou não ser chefia. Criar um ambiente positivo não é criar um ambiente de festa, mas sim onde há segurança psicológica para as pessoas partilharem aquilo que realmente lhes vai na alma, as suas opiniões, as suas ideias, ou seja uma pessoa que dá voz a toda a gente. Neste tipo de liderança, todas as opiniões todas as ideias vêm para cima da mesa são discutidas. Mas como em todas as organizações temos de fazer escolhas e por isso, analisamos se é melhor ir para a direita ou para a esquerda, mas temos em conta as opiniões.

Além disso, acho que é alguém que também cuida das suas pessoas ou das pessoas que estão à sua volta. Não digo com isto carregar ao colo, não é disto que estamos a falar, mas coisas tão simples como conhecer o contexto daquela pessoa ou das pessoas que estão à sua volta. Isto é uma coisa que não costumamos ter preocupação no ambiente profissional... Saber um bocadinho mais sobre o que é que se está a passar na tua vida, que tipo de constrangimento que estás a ter em casa, dificuldades, ou seja assuntos do

foro pessoal. Mas, a verdade é que somos só um, e por muito que não queiramos o que se passa fora do trabalho pode ter impacto no trabalho e o que se passa no trabalho pode ter impacto fora do trabalho. Convém, conhecermos um pouco o contexto uns dos outros, não pela cusquice, mas, sim para termos mais compreensão quando acontecem determinados comportamentos. Se soubermos determinado contexto conseguimos justificar, e possivelmente até relativizar e falar posteriormente, quando as coisas tiverem mais calmas, e focarmo-nos mais nas soluções.

Falando em soluções, este tipo de líderes são também pessoas focadas nas soluções, e pelo contrário não ficam a remoer os problemas. Desta forma, são pessoas que mostram caminho, e alerta para isto, é mostrar caminho e mostrar soluções e não, fazer o caminho pelas pessoas. Ou seja, vejo a liderança positiva e emocionalmente inteligente como uma liderança única e não duas coisas díspares.

#### **6. O que é para si o compromisso organizacional e qual o peso que esta dimensão tem, atualmente, nas organizações?**

Muitas vezes confunde-se o compromisso com o vestir a camisola, também é uma expressão que, pessoalmente, não gosto.

Acho que as pessoas efetivamente têm de estar comprometidas com aquilo que estão que a fazer e com aquilo se comprometeram e concordaram fazer e o compromisso consegue-se quando há trabalho com significado, trabalho com propósito e um negócio com propósito. Parece que me estou a repetir, mas é verdade, estas coisas estão inerentemente ligadas umas com as outras. Nós só conseguimos ter compromisso das pessoas quando temos propósito, quando temos significado e quando percebemos o impacto também daquilo que nós fazemos no negócio, nos nossos clientes e nos nossos colegas. Apenas desta forma é que nós conseguimos ter as pessoas comprometidas com aquilo que estão a fazer. Mas, é muito bonito em teoria, na prática é um verdadeiro desafio, mas é um caminho.

## **7. Quais fatores externos e internos que acredita que mais podem influenciar ou impactar o compromisso dos colaboradores?**

Acho que todas as perguntas esta é aquela que é mais desafiante, pois temos o contexto externo à organização que tem muito peso quando estamos a falar por exemplo de crises económicas, em que está tudo negro, ou mesmo as guerras que estamos a assistir e por isso, vemos uma nuvem negra em cima das pessoas e isto traz preocupação, traz ansiedade, tudo devido à incerteza do que vem ou não vem. Mas, existem mais fatores como a inflação, os juros das casas, e como referi há pouco somos um todo e por isso, quando isto acontece faz com que as pessoas trabalhem em piloto automático. Como estamos em piloto automático não estamos lá a 100%, nem estamos com o nosso compromisso, porque estamos preocupados com muita coisa. Do contexto externo no mundo ideal era ter as coisas mais controladas no sentido em que não existia crise, guerra, mas sabemos que isso não depende de nós.

Do lado da organização, o que pode afetar é sem dúvida continuar nesta pedagogia de explicar às pessoas o propósito e o impacto do seu trabalho, qual é o significado, porque é que é importante. Mas acima de tudo, porque é que é importante ser essa pessoa a fazer. Por vezes, temos tendência a esquecer, mas é importante lembrar à pessoa porque é que é importante ser ela, porque nós contratamos a pessoa A ou a pessoa B para uma determinada função porque vimos alguma coisa naquela pessoa. A verdade é, podia ter sido outra pessoa podia, mas escolhemos aquela e por isso é necessário lembrar a importância de cada um. Nós falhamos muito nesta parte, nós seres humanos.

Acho que outro dos desafios passa também por conseguirmos continuar a desenvolver as pessoas para novas realidades, pode ser *up-skilling* para tornar a pessoa mais capaz, mais preparada para aquilo que pode vir a fazer. Acho que passa muito por aí, oportunidades de desenvolvimento, significado, impacto e lembrar que escolhemos por causa disto e é por isso que és tu que estás aqui e não outra pessoa. Isto são coisas simples de fazer, mas somos engolidos pela rapidez do dia a dia e facilmente deixamos cair e esquecemos.



**8. O que são e de que forma lhe parece que as lideranças emocionalmente inteligentes e positivas podem ter impacto no compromisso sentido pelos colaboradores face à organização?**

Principalmente, se fizerem com que as pessoas na sua generalidade não se sintam ignoradas. Quando digo ignoradas não é no sentido de não fala comigo ou não olha para mim no corredor, mas sim é as pessoas sentirem que o líder cuida, está quando é preciso, que é alguém em quem se pode confiar, que dá espaço para a pessoa ter a voz que sente que precisa, que aceita os contributos que a pessoa dá e que faz alguma coisa com eles, em vez de cair em saco roto.

Para além disso, que mostra que há um caminho para mim na organização, ou seja, que existirá desenvolvimento individual, mostra que o meu trabalho tem significado e propósito. Reforço muito estas dimensões, porque são facilmente esquecidas e que tendem a escapar no dia a dia, principalmente quando estamos a falar de funções que são muito rotineiras. Por exemplo, estou a digitalizar faturas, ou a carregar num botão, qual o impacto? Muita gente não sabe, e é importante explicar aos colaboradores que estão a fazer x para resultar y. As pessoas precisam de ser vistas em todas as suas dimensões, precisam de se sentir ouvidas, valorizadas, que há um investimento contínuo no seu desenvolvimento e tudo isto culminado tem certamente um impacto muito grande naquilo a que poderá vir a ser o seu compromisso. Nunca esquecendo que estamos a falar de pessoas, e que por isso existirá sempre uma pequena mancha que por muito que se faça nunca vão estar satisfeitas.

**9. Por fim, gostava de saber o que representam estes gabinetes de liderança que compõe o vosso grupo?**

Como mencionei, trabalhar o desenvolvimento de liderança não é uma novidade para nós. Não estávamos a ter os resultados que gostaríamos e, por isso, repensámos e redefinimos a nossa abordagem.

Além de termos criado o perfil de liderança, que funciona para nós como uma bússola quanto à liderança que pretendemos na nossa organização, criámos também uma estrutura específica e com pessoas dedicadas única e exclusivamente ao desenvolvimento de liderança, cuja ação vai desde a gestão e análise de resultados de processos de gestão de

talento aplicados aos líderes, passando pela identificação de necessidades de aprendizagem e pela implementação das respetivas soluções de aprendizagem.

Pretende-se com isso conseguir uma abordagem mais robusta e concertada, garantindo também o alinhamento com o perfil de liderança e com a cultura que se pretende para a organização.

**Anexo 2.** Transcrição da entrevista à Responsável do departamento *Beautiful Business* do Grupo Ageas Portugal, Marisa Aguiar

**1. Se pudesse descrever o contexto organizacional em que se inserem as organizações, atualmente, como o descreveria?**

O Grupo Ageas Portugal é uma empresa que em Portugal está há cerca de 7 anos, mas que tem o seu legado porque é constituída por um conjunto de empresas com dezenas de anos, maior parte dos colaboradores, aliás os colaboradores com maior antiguidade já passaram por vários processos de fusões, aquisições até chegar ao Grupo Ageas Portugal. A marca é que só está há 7 anos e chegou de uma forma irreverente relativamente àquilo que é o mundo dos seguros. É uma marca colorida, dinâmica o nosso CEO desde essa altura, e que ainda se mantém o mesmo, também é uma pessoa bastante disruptiva, uma pessoa que nos desafia a arrojarmos mais e a criar uma empresa com um impacto diferente na comunidade, quer seja através de práticas sustentáveis, quer seja através do nosso posicionamento enquanto empresa que entrega serviços. Para além disso, a empresa evoluiu para um ecossistema de outras marcas que traz também a inovação e esse arrojamento para a nossa atividade. Atualmente, não somos apenas um grupo segurador, mas temos outras marcas que também estão sempre suportadas pela área seguradora, que nos trazem outras visões e outras metodologias e abrem portas para o nosso negócio.

**2. Comente a seguinte frase:**

O agora torna-se a palavra mais importante destes novos tempos imprevisíveis, rápidos e de constantes mudanças. Vivemos desapegados das coisas, dos trabalhos e das pessoas, pensando na maioria das vezes apenas em nós (Bauman, 2012).

Eu dividiria este parágrafo em duas partes. Concordo totalmente com a primeira parte, de facto nós vivemos tempos de incerteza. Os últimos anos trouxeram-nos muitos desafios nomeadamente, a pandemia, as guerras, crise financeira e política, os desafios climáticos também e efetivamente cada vez mais sentimos que temos de viver hoje. O que está para trás é passado e o que está para a frente é totalmente uma incógnita para cada uma das pessoas e, portanto, precisamos de trabalhar muito a questão da adaptabilidade, da resiliência, da flexibilidade para conseguirmo-nos adaptar à mudança. Esta mudança acaba

por ser constante e por isso, o agora, o dia de hoje é de extrema importância, porque é aquilo que existe. O passado já não existe, e o futuro não existe ainda e por isso, o hoje é que existe.

“Vivemos desapegado das coisas dos trabalhos e das pessoas pensando na maioria das vezes apenas em nós” aqui já não concordo 100% ou diria melhor que nem sempre é assim, eu pelo menos não me revejo assim.

Eu não me desapego assim das pessoas, nem do trabalho, nem das coisas na verdade, e não penso na maioria das vezes apenas em mim. Acho que se assim fosse também não seria a pessoa certa na função onde estou hoje ou em qualquer função que pense pessoas essencialmente.

Acho que se não pensarmos naquilo que nos rodeia não conseguimos avançar, pois seríamos totalmente egocentros. Eu acredito numa liderança de serviço, portanto, esta segunda frase não consigo concordar. Acho que há momentos em que pensamos em nós, faz parte também tem de ser, mas não concordo que se pense a maior a maioria das vezes só em nós. Eu pelo menos não me revejo nesta frase a 100%.

### **3. De onde surge a ideia de implementar a estratégia de *Beautiful Business*?**

Isto surgiu numa parceria que o Grupo Ageas Portugal teve com um movimento internacional, que se chama *House of Beautiful Business*. O Grupo Ageas Portugal foi parceira durante algum tempo e ao participar nas iniciativas promovidas por esse movimento criou uma consciência sobre a humanização no negócio ou o Life Center Economy, é assim que hoje a House qualifica a sua atividade. Tivemos um conjunto de pessoas que participaram durante alguns anos consecutivos nessas iniciativas, são iniciativas que reúnem pelo menos uma vez por ano, num festival de pensamento, cientistas, filósofos, CEO's, artistas, pessoas de uma variadíssima esfera dentro da atualidade. Para além disso, vão pessoas de todos os países do mundo, não tem só portugueses. Embora nos últimos anos este festival se tenha realizado em Portugal, maior parte das pessoas que lá estão são pessoas que vêm de todos os países do mundo, e por isso, juntam-se centenas de pessoas juntando-se uma mescla cultural e social muito

interessante. Um pouco à semelhança de um festival de música, este é um festival de pensamento, de dissertação, mas também, tem o seu lado artístico.

Desta forma, tivemos um conjunto de pessoas, que depois foram designadas por embaixadores da Ageas Beautiful Business, que ao participarem nestas iniciativas criaram uma consciência e uma tomada de decisão de trazer algo para dentro da nossa organização com base naquilo que estava a aprender e a refletir. Nesse sentido, propuseram à nossa comissão executiva criar um departamento que se pudesse dedicar a 100% a criar uma cultura mais bela. Sendo que o “belo” acaba por ser uma palavra que designa muita coisa que não é literal, tem muito mais a ver com humanidade, mas como veio do movimento mantivemos o nome do departamento.

A nossa comissão executiva compreendeu o alcance e relevância para a nossa empresa, concordou e apoia o departamento nasceu há cerca de 2 anos e foi assim, portanto, foi uma forma de materializar aqui o pensamento que vinha deste conjunto de pessoas que não se conseguiam dedicar a 100% a isto, mas que continuam a suportar o departamento. Quando foi criado esse departamento eu já trabalhava no Grupo Ageas Portugal, exercia as minhas funções como responsável de formação e de desenvolvimento e foi aberta a possibilidade de nos podermos candidatar a essa nova função. Foi isso que eu fiz, fui selecionada num programa de mobilidade interna, e assim fiquei no departamento. A partir daí, desenhamos uma estratégia a 3 anos, que está agora a ser revista, uma estratégia focada no nosso negócio, porque o próprio nome é *Beautiful Business*, ou seja, contém a sua materialização no negócio. Estamos a trazer cada vez mais a consciência para a organização que a rentabilidades e a humanização podem e devem andar de mão dadas para acompanhar, de facto, a evolução da nossa empresa, mas também criar um legado. Nós sabemos que aquilo que estamos a fazer é bastante desafiante e nem sempre é compreendido por todas as pessoas. Aliás, no início do nosso percurso a organização estranhou um bocadinho. Neste momento, estamos na fase do “entranhar”, mas tudo isto leva tempo e temos essa consciência.

No início vir com esta filosofia de *Beautiful Business* foi algo que causou impacto na organização, sobretudo, para o lado positivo, mas também houve muitas pessoas que questionaram “afinal o que é isto”, “porque é que precisamos”. Ou seja, houve essa fase de adaptação e por isso, tem vindo a ser um caminho interessante.

Além disso, temos vindo a fazer um caminho consistente, porque temos trabalhado muito as nossas lideranças. Ainda no que toca à estratégia, nós traçámos uma estratégia que começou numa primeira fase com o foco de criar uma narrativa, em criar um conceito, um propósito suportado por alguns princípios. Nós temos um propósito que é “cocriando um legado com amor” que é suportado em oito princípios que estão relacionados com os princípios de humanidade no negócio. Temos o amor pelo ser humano, temos a vulnerabilidade, a inclusão, a resiliência, a transparência nesses princípios que funcionam como a nossa cartilha orientadora. Nós costumamos dizer que a nossa estrela polar é “cocriando um legado com amor” e a nossa constelação é constituída por estes oito princípios. Assim, criámos esta narrativa que vem também do *beautiful*, ou seja, do belo, e que nos inspira também. A partir daí começámos a trabalhar em criar esta narrativa com os nossos colaboradores, portanto, reunindo a organização, ouvindo todas as áreas para que todas as áreas se sentissem representadas. Começámos também a trabalhar a liderança porque consideramos que sem a liderança alinhada dificilmente nós conseguiríamos fazer com que as equipas compreendessem, abraçassem ou evoluíssem. Assim, o nosso objetivo é conseguir impactar o nosso cliente, o nosso negócio, sobretudo através da atitude e entrega dos nossos colaboradores, também como uma forma de prestar o nosso serviço de uma forma mais inspiradora, mais humana, mais a pensar no cliente como uma pessoa, porque os nossos clientes quando vêm ter connosco, a maior parte das vezes, vem num momento de verdade, num momento de aflição, ou porque tiveram um acidente, ou porque incendio em casa, ou por doença. Maior parte das vezes, não é sempre, está numa situação sensível e claro que quem está do outro lado está a trabalhar processos e nem sempre vemos o cliente que está do outro lado como uma pessoa que está nesse momento difícil e que precisa de uma atenção diferenciada e mais humana. Portanto, o nosso objetivo é impactar efetivamente o nosso cliente e pronto já vamos fazer de muitas formas, mas temos muito trabalho para fazer ainda.

#### **4. O que representa a implementação do *Beautiful Business* no Grupo Ageas Portugal?**

Isto não é bem um modelo de negócio, mas sim uma filosofia que está inerente ao nosso modelo de negócio e que acompanha a estratégia do Grupo Ageas Portugal e todos os

nossos valores. Nós temos quatro valores principais no Grupo Ageas Portugal: *care, dare, deliver e share*.

Um dos nossos valores é então o *care*, que significa então cuidar, cuidarmos uns dos outros, para que de facto que a nossa organização possa também florescer. O Grupo Ageas Portugal começou com esta filosofia para trabalhar de uma forma mais direta a nossa cultura organizacional, mas isto não significa que até aí não se trabalhasse já muito as pessoas e por isso, é que quis reforçar estes quatro valores e o *care* é um dos principais valores e que nos acompanhou desde sempre. Por isso, existe uma Direção de Pessoas e Organização, a minha área está inserida no departamento de Comunicação, porque a nossa comunicação interna e corporativa tem também a parte da cultura organizacional. Mas, antes já existia e continua a existir um conjunto de iniciativas promotoras do bem-estar, saúde mental, da diversão dos nossos colaboradores. No fundo o que esta filosofia veio trazer é uma consciência daquilo que precisamos de fazer e de que forma podemos impactar tendo aqui também a vertente do cliente muito presente. Nós tivemos muito dedicados no ano passado e até este ano a trabalhar as lideranças. Somos uma empresa com 15000 pessoas, mais ou menos, as nossas lideranças são cerca de quase 400 pessoas e por isso, tivemos de trabalhar de uma forma muito focada aí para que conseguíssemos fazer alguma evolução.

Eu não gosto muito da palavra mudança, porque a mudança parece que pressupõe que existe um antes e um depois, e que é uma coisa muito radical e as pessoas tendem a evitar, mesmo que não o verbalizem. Eu acredito muito mais na evolução, eu hoje evoluo mais um pouco, se por exemplo estive numa formação evolui mais um bocadinho porque tomei consciência de algumas coisas, porque estive com os meus colegas e aprendi também com eles ou pelas experiências deles e, portanto, há uma evolução que é uma maratona e não um *sprint*. Temos essa consciência de que o que estamos a fazer não é um *sprint*, nem deve ser, mas sim uma maratona e por isso, ainda vai levar muito tempo, porque depende das pessoas, das circunstâncias de vida de cada um, o que estamos a sentir, a abertura naquele momento, também os próprios desafios da liderança. Liderar não é fácil, às vezes pode parecer uma ideia romântica, e até pode parecer muito ligada com ambições pessoais, mas é bastante difícil para quem o faz com consciência e efetivamente quer fazer evoluir as suas pessoas. De modo a trabalhar os nossos líderes fizemos círculos de liderança, em que juntámos as pessoas em sala em círculo e a fazer refletir sobre

determinados temas, tais como a escuta que parece que é uma coisa básica, mas nós não sabemos escutar. Na maioria das vezes nós não o sabemos fazer, por isso através de experiências diferentes fizemos as pessoas refletir um pouco sobre a escuta, treinarem a escuta de uma forma disruptiva ou desconfortável, mas se não for assim também acaba por não marcar e não causar evolução. Posso dar um exemplo, nós colocámos as pessoas a olharem nos olhos durante algum tempo e isso é muito desconfortável.

Conseguimos fazer cerca de 40 e poucas sessões num espaço 1 ano e meio, portanto foram sessões intimistas, onde também trabalhamos a confiança e a vulnerabilidade, porque quando estamos a praticar a escuta olhando nos olhos um do outro, com a mão no coração, nós estamos a criar um espaço em que se tem de confiar nos outros e muitas vezes estamos vulneráveis, pois estamos a ver mais de mim do que estou a ver daquela pessoa, isto se estiver a fazer por inteiro e a escutar efetivamente. Escutar é mais do que ouvidos, é olhos, é mente, é coração, é presença plena e trazer esta consciência tem sido muito interessante, porque começamos a perceber por aquilo que as pessoas nos dizem que de facto não sabiam ouvir e que evoluíram um bocadinho na escuta. A escuta é essencial para as nossas equipas, para as nossas pessoas, acaba por ser o básico, e por ser o básico precisamos de a trabalhar porque apesar de parecer fácil não o é. Nestas sessões trabalhamos a escuta, a adaptabilidade também, e temos um excelente *feedback* de quem tem participado creio que chegámos a 82/83% do nosso target de liderança, agora não consigo precisar ao certo, durante este ano e meio.

Tivemos também um conjunto de iniciativas, para além desta que foi a mais consistente ao longo do ano, neste momento estamos a implementar um programa para as equipas. É um programa mais extenso de um dia de treino, reflexão e experiências em que vamos começar pelas lideranças de topo, e tem como objetivo trabalhar as equipas. Ou seja, com aquele líder entregar às equipas um programa que é feito para elas e que é constituído por três partes e uma parte tem a ver com o olhar para dentro, conhecer-me um pouco melhor, parar para fazer uma reflexão do agora e de uma projeção no futuro. Uma segunda parte para trabalhar competências relacionadas com os *Sustainable Development Goals*, que faz uma ligação a agenda de 2031, portanto traz aqui um bocadinho a sustentabilidade através da parte dos *Inner Development Goals* que suportam a concretização dos ODS e que é algo inovador. Em Portugal, não se fala muito ainda.



Por fim, temos uma terceira parte que é a criação de alianças entre equipas, que é onde muitas das vezes falhamos ao implementar outros programas. As equipas sabem que têm questões, é normal, acontece em todas as organizações, nas nossas casas, com os nossos amigos. Mas, não falamos sobre elas e mesmo que se fale não se tomam decisões ou não se criam alianças para se resolver ou trabalharmos melhor enquanto equipa. Esta é uma parte que recorrentemente falha e por isso, queremos dedicar grande parte desta sessão a trabalhar as alianças em equipa. Fizemos isto com a equipa de gestão trabalhando também isto ao nível dos líderes, isto porque também os líderes frequentemente estão cada um no seu departamento cada um com os seus objetivos e a trabalhar muito para os seus objetivos, mas por vezes em vez de facilitarmos a vida ao colega do lado, ou de ajudar outro departamento com quem também trabalhamos parece que vivemos numa competição contante e não. Todos são equipa de liderança e todos têm um comum objetivo que é fazer a empresa prosperar e por isso, trabalhámos também este tema nos líderes para que para o ano consigamos fazer as sessões junto das equipas. Portanto, temos investido muito este primeiro ano e meio nas lideranças.

Outra ativação que também começámos a fazer este ano para toda a organização, sem focar apenas na liderança, mas sim para todas as pessoas, foi com base nos nossos oito princípios que nos orientam e por isso, tentámos explicar de uma forma prática e um bocadinho lúdica em que é que consiste cada um desses princípios. Para isso, criámos ativações mensais, durante uns dias do mês, em que ativámos cada um dos princípios. Fizemos de setembro a novembro, já trabalhámos a confiança, em novembro a partilha e agora retomamos em janeiro e está a ter um impacto também bastante interessante na nossa organização.

No que toca à comunicação externa, não temos divulgado propositadamente, tem sido tudo de forma muito suave e com muita cautela, porque um dos nossos receios iniciais era que ao criássemos este departamento e esta filosofia que as pessoas entendessem como estratégia de marketing. Mas não, isto é algo interno e por isso tem de se trabalhar de dentro para fora e por esse motivo temos sido muito cautelosos naquilo que comunicamos, daí não se encontrar muita coisa ainda. Considerámos que ainda não era o momento certo, ainda temos muito caminho e por isso, apenas no próximo ano é que tencionamos começar a posicionar-nos.

## 5. Qual a reação obtida por parte dos colaboradores aquando desta mudança?

As reações que nós recebemos são um bocadinho mais empíricas, porque até este momento, e como estava a dizer, isto é uma maratona e não um *sprint*, nós não questionámos toda a organização sobre o que acham deste departamento.

Logo no início, o que fizemos foi uma apresentação do nosso departamento em 20 minutos, que foi uma espécie de *road show* interno, outra das atividades que colocamos em prática na organização e que por norma participam 80% das pessoas. Nesta sessão aqui sim fizemos uma avaliação relativa à perceção das pessoas sobre todo o evento e, portanto, em maio de 2022 nós perguntámos a que nível consideras que a Ageas Beautiful Business tem uma missão emocional relevante para o Grupo Ageas Portugal e de 1 a 5, sendo que só tivemos 27% de respostas, aproximadamente 300 pessoas, avaliaram em 3.95.

Este ano no nosso *engagement survey*, pela primeira vez conseguimos colocar uma questão relativa com a evolução humana das nossas equipas, ou seja, refletir também no trabalho que os nossos líderes têm estado a fazer para tornar o trabalho das nossas mais equipas mais humanas. No entanto, ainda não temos resultados pois está a decorrer neste momento.

A nível de *feedback* o que nós temos é efetivamente das várias sessões que realizámos e aí temos realmente um *feedback* muito bom. Nós criámos algumas sessões abertas, isto é, depois de termos concluído quase todas as lideranças e por isso tivemos outras pessoas que participaram para além das lideranças. Inclusivamente, tivemos alguns gestores que nos perguntaram se a sua equipa podia participar e a porta esteve sempre aberta a todos, não era o nosso objetivo como *target* inicial, mas quem quis participou, portanto não tivemos exclusivamente líderes. Posso ainda acrescentar que nos nossos *Leadership Circles* tivemos de 1 a 5, tivemos uma média de satisfação global 4.5, num total de 668 participantes, o que é excelente e bastante motivador. Para além disso, perguntámos também na sessão da escuta, o seu nível de escuta antes, durante e a intenção após a sessão. As pessoas classificaram antes da sessão em média em 3.3, 4.3 durante a sessão e intenção futura 4.6. O que significa que algo foi trabalhado ali na sessão, em 3 horas

de treinar aumentar 1 ponto percentual é espetacular. Agora, se depois no dia a dia as pessoas conseguem manter isso já é mais difícil monitorizar. Mas, eu acredito muito na evolução, acredito que a pessoa não consegue obviamente no dia a seguir, nem a praticar tudo o que fez na sessão, como olhar nos olhos da minha equipa isso até seria estranho, mas quando estiver a escutar a pessoa sei que vou escutar com os olhos, com os ouvidos, com a mente, com o coração, e com a presença plena e vou-me lembrar disso e vou procurar fazer um esforço, e vou aumentando a qualidade da minha escuta. Por isso, tenho efetivamente alguns dados, nós medimos todas as sessões que realizamos, mas toda a organização como um todo não tenho ainda porque temos estado mais focados na liderança e agora é que vamos trabalhar com as restantes pessoas. Apesar de estarmos a fazer atividades práticas, como a de trabalhar os princípios acaba por impactar, mas é um impacto menos duradouro. O mesmo acontece quando fazemos um evento anual, nos dias a seguir é muito giro, muito felizes, mas depois passado um mês as pessoas já se esqueceram, tem um impacto que nem sempre é duradouro. Enquanto ao tomar uma consciência verdadeira, ao refletir, e ao fazer um treino mais radical, um pouco mais difícil eu sei que vou melhorar individualmente enquanto pessoa.

## **6. O que são e de que forma lhe parece que as lideranças emocionalmente inteligentes e positivas podem ter impacto no compromisso sentido pelos colaboradores face à organização?**

Penso que temos de ser realistas, eu acho que o positivismo tem de ser realista não pode ser forçado, porque temos de compreender, acima de tudo, os estados emocionais das pessoas que nos rodeiam e não estamos sempre todos com um estado emocional positivo. Todos temos problemas, questões, situações que nos preocupam e isso ocupa muito da nossa mente e influencia muito as nossas decisões.

Apenas uma partilha, numa das nossas sessões nós tivemos um líder jovem que referiu que para ele liderar era sofrer, porque é uma pessoa que efetivamente se empenha em fazer o melhor todos os dias, mas também em fazer com que a sua equipa evolua de uma forma positiva com ele. Não por ele, mas com ele, que evoluam todos e dessa forma, o seu sentido de responsabilidade perante aquilo que é ser líder fez-me pensar. Não significa que eu concorde ou discorde, mas fez-me

pensar. Isto um bocadinho para contrapor um pouco a liderança positiva. Neste caso não significa que seja sofrer pela negativa, mas vive-se um sentimento de responsabilidade e uma certeza de que não é uma tarefa fácil. Faz-se o melhor que se consegue, mas nem todos vivem sempre com entusiasmo na prática das suas funções. Isto depende claro, das pessoas, como elas são, do seu tipo de comportamentos, temos umas mais entusiastas, mais alegres, que usam o humor e pode parecer que aí se torna mais fácil, mas temos também pessoas mais analíticas, mais processuais, e que lideram pessoas mais numa ótica de guiar as pessoas pelo processo. Depois temos pessoas mais orientadas para os resultados e que podem entusiasmar através dos resultados obtidos ou pela recompensa atribuída, e temos aquelas pessoas que são muito agregadoras enquanto líderes que querem muito promover a união, o bem-estar das pessoas e em que às vezes há uma mescla em nem se percebe quem é o líder, ou seja, uma liderança mais servidora.

Tudo isto para dizer que há vários perfis de liderança que estão muito ligados à personalidade de cada um e isso faz com que as dinâmicas das equipas também sejam um bocadinho diferentes. Eu acredito que utilizar a inteligência emocional reconhecendo efetivamente que cada um de nós, enquanto líderes, tem determinada personalidade e age de acordo com essa personalidade base, que pode ser trabalhada e melhorada, todos nós em qualquer quadrante. Mas também, que as suas equipas são constituídas por pessoas com diferentes personalidades e diferentes formas de agir e por isso, a bem dizer, o “truque” está um bocadinho aí. A pedra basilar é compreender as várias pessoas e as necessidades psicológicas que elas têm. A ideia, posteriormente, é fazer com que cada um evolua não todos por igual, porque lá está, somos diferentes e estamos em estágios diferentes. Mas, que todos possam evoluir a partir da sua individualidade, porque é nesse ponto que também compreendemos o potencial de cada um e como podemos conduzir melhor essas pessoas.

Trabalhar inteligência emocional nesse sentido é muito importante e lá está reconhecendo de facto que todos temos vulnerabilidades e nós enquanto organização estamos a trabalhar muito essa vertente. Não para colocar todos a “chorar” nada disso, mas para começarmos a aprender a ver fatores como o erro, como a falha como uma etapa para progredirmos e para que entre as equipas as pessoas se apoiem nesses momentos. Se alguém estiver doente, ou se tiver tido um

mau dia no dia anterior e não vier tão bem-disposto para o trabalho, eu enquanto pessoa devo tentar perceber se a outra pessoa precisa de espaço ou se precisa da minha ajuda, e é neste ponto em que todos podemos crescer. Mais do que uma positividade imposta, nisso eu não acredito, acho que devemos ter uma positividade consciente, contextualizada. Mas, acima de tudo, ter esta inteligência emocional que nos permita conhecer bem as nossas equipas para que possamos aproveitar o melhor de cada pessoa, porque assim vamos todos em frente de uma forma mais consistente, positiva e feliz.

**7. O que é para si o compromisso organizacional e qual o peso que esta dimensão tem, atualmente, nas organizações, e em específico na Ageas?**

O compromisso é essencial e baseia-se muito naquilo que estou disposto ou disposta a dar e a absorver da organização onde nós estamos. De facto, se nós temos uma organização que nos permite confiar uns nos outros que nos permite em determinadas alturas estarmos mais vulneráveis, e perceber que podemos viver todos bem com isso. Se tenho uma organização que se preocupa com a saúde mental, com o bem-estar, com o crescimento pessoal e profissional, com a escuta das nossas pessoas e das nossas equipas. O meu compromisso nestas situações sai reforçado.

As empresas, e isto está mais do que estudado e provado, que organizações com pessoas motivadas, felizes que estão bem integradas na organização é uma organização que prospera e que entrega muito mais e melhor. As pessoas estão muito mais produtivas, porque estão bem, sentem-se bem no seu local de trabalho, com os seus colegas e estão ligadas a um propósito, acima de tudo. Um propósito que é um propósito comum. Cada um de nós tem o seu propósito individual, mas há um propósito comum que é o propósito da organização.

No Grupo Ageas Portugal o nosso propósito é servir o nosso cliente de uma forma emocional e relevante, é prestar um serviço ao nosso cliente no momento em que este, por norma, está mais sensível. Ligarmo-nos todos a este propósito é poderosíssimo. Se nós humanamente pensarmos que o cliente não é um cliente que

vai ao supermercado e leva um produto para casa. Mas sim, é um cliente que compra um produto que não é palpável ou visível que se calhar nem vai utilizar, mas que em determinada altura pode precisar dele e que nesse momento vai estar fragilizado. Se nós enquanto organização tivermos isto em mente todos os dias, contribuindo de uma forma mais ou menos direta com o cliente, temos um propósito maior, um propósito de amor. Voltando à palavra amor, isto não tem nada a ver com um amor romântico, tem a ver com amor pelo ser humano, entrega, tentar sempre fazer o meu melhor, porque há outra pessoa que precisa de mim. Tudo isto aumenta muito o compromisso. O ideal para avaliar o compromisso, e já tem sido falado, é avaliar o meu grau de motivação ao domingo à noite ou segunda de manhã. Claro, tudo isto é pensando mais numa lógica radical, nos precisamos de fins de semana, de pausas, mas se estou em pleno sofrimento ao domingo à noite isso não é um bom indicador de compromisso para aquilo com que eu vou fazer.

Nós não temos uma fronteira na vida, eu não acredito na fronteira vida pessoal e vida profissional. Nós temos uma vida, nós passamos tanto tempo nas nossas organizações, tanto tempo da nossa vida, tanto tempo com os nossos colegas, que de facto se delimitarmos uma fronteira é como se estivéssemos em vidas paralelas.

Será humanamente impossível viver sempre duas vidas paralelas, ou tentar isolar a 100% o que somos de um lado e o que somos do outro. Nem temos de sentir que temos de colocar máscaras quando vamos para determinado contexto, ou uma armadura como se fossemos para um combate. Na altura em que eu me estiver a sentir assim eu não estou vem naquela organização, não é para mim, porque eu não quero ir armada como se fosse para um campo de batalha eu quero viver cada dia. Claro que existirão dias em que estou mais desperta, outros menos, mas é a vida a acontecer.

#### **8. Quais fatores externos e internos que acredita que mais podem influenciar ou impactar o compromisso dos colaboradores?**

Daquilo que eu tenho percebido dos últimos anos, eu acho que o que tem afetado são as preocupações que nos rodeia, e do mundo. Como eu referi anteriormente, o facto de termos vivido uma pandemia criou novas dinâmicas de trabalho. No

Grupo Ageas Portugal nós temos uma história não muito longa enquanto organização, e houve nessa altura uma fusão de outras organizações e tivemos um choque de culturas. A empresa já tinha decidido construir novos edifícios para juntar as pessoas todas nos mesmos edifícios, um em Lisboa e um no Porto, de modo a juntar culturas, a fazer com que as pessoas interagissem e se conhecessem melhor. Nós estávamos a trabalhar nesses novos edifícios já antes da pandemia, já tínhamos todo um conceito de trabalho remoto, como atualmente é banal, já tínhamos implementação a ideia de não ter lugares fixos no escritório, bem como outras iniciativas. Na altura eram inovadoras, mas deixaram de ser com a pandemia e ainda bem, porque as empresas evoluíram todas imenso, nomeadamente a nível tecnológico. Mas, algo um pouco disruptivo, as pessoas passaram a trabalhar de forma diferente. Terminada a pandemia juntaram-se de repente em edifícios novos, com os seus constrangimentos, de ser mais longe, de muitas pessoas terem de organizar a sua vida devido aos colégios dos seus filhos, transportes, estar com colegas que não conhecemos, tudo isto mexe com as pessoas. Depois vieram guerras, isto abala muito connosco, todas as desgraças que ouvimos nos noticiários, inflações, etc. Todo este contexto muita das vezes levam a que as pessoas se sintam com menos energia, com menos vontade, com outras preocupações e este contexto externo influencia muito as empresas, não é uma característica exclusiva da Ageas.

De facto, aconteceu nós mudarmos para edifícios novos, modernos, bonitos, com todas e mais algumas condições de trabalho, e, portanto, também tivemos essa mudança cultural a acontecer em simultâneo e isso entusiasmou muitas pessoas, mas algumas ficaram menos motivados.

A nível interno o que pode afetar um bocadinho o compromisso... O Grupo Ageas Portugal é uma empresa que tradicionalmente olha muito pela parte dos seus colaboradores, é muito voltada para esta vertente mais social e de sustentabilidade. É claro que quando acontece uma mudança organizacional as pessoas ressentem-se, dado que há áreas que se separaram, há áreas que se juntam, determinados diretores que mudam de direção, e isto mexe com as pessoas. Mas, isto é normal faz parte da vida, e temos de nos adaptar e olhar para a frente. Outro fator, não sei se é externo ou interno, é um tema que se fala muito é a questão da saúde mental. Os números são cada vez mais importantes, mas isto também não é só no Grupo

Ageas Portugal, e são reflexo da pandemia. Já na altura sabíamos que iam existir consequências mentais, que na altura eram incalculáveis, mas já eram projetadas. Eu acho que estamos a sentir isso agora, desde há 2 anos que as pessoas se estão a refletir um bocadinho. Portanto, o Grupo Ageas Portugal não é exceção, e por isso, temos um programa que se dedica à saúde mental, desde o apoio psicológico gratuito, assistente social se as pessoas tiverem um problema, temos algumas áreas com este foco fruto destas circunstâncias, de fruto de alguma excesso de trabalho, tecnologias que não avançam. Como viemos desta fusão sofremos algumas mudanças nas áreas mais operativas que trabalham com dois e três sistemas informáticos diferentes e ainda não se conseguiu unificar tudo num só. Isto também leva a que eu me tenha de adaptar a nível tecnológico, que tenha expectativa que tenha uma ferramenta que torne o meu trabalho mais eficaz e mais ágil e isso as vezes também não acontece com a rapidez que as pessoas gostariam e isso pode levar a alguma sobrecarga de trabalho. Estes são alguns pontos que ouvimos muito em algumas áreas de trabalho, não só pela tecnologia como pelo estado de saúde de algumas pessoas faz com que algumas equipas se sintam sobrecarregadas a nível de trabalho. Este é um fator interno que é de relevar, mas também pelo que sabemos é um pouco por todas as organizações e por isso, não vejo um fator único do Grupo Ageas Portugal sem ser esta fusão que sofremos.

**9. Como lida a Ageas com os colaboradores mais desapegados ou que demonstram indícios de desmotivação ou insatisfação? Quais as estratégias que utilizam?**

Trabalhamos para todos os colaboradores de igual forma, como tenho trabalhado mais de perto com as lideranças sei que também temos lideranças que não estão comprometidas com esta filosofia e o que nós fazemos é respeitar. Nós tínhamos uma estratégia no início de convocar diretamente estes líderes para os círculos de liderança, que referi, porque gostaríamos de ter chegado a 100% das pessoas e de uma forma mais rápida. Mas, começámos a perceber que nas primeiras sessões, em que estávamos a convocar as pessoas diretamente para vir, tínhamos algumas pessoas que se sentiam desconfortáveis ou porque não compreendiam, ou porque não estavam bem emocionalmente, ou que concordavam. E está tudo bem, nós não temos de concordar todos com tudo. Portanto, acabámos por ter pessoas



descomprometidas que por vezes acabavam por prejudicar as dinâmicas e a facilitação das sessões tendo impacto nos outros, ou porque davam respostas mais lacónicas, ou porque não queriam fazer as atividades. Por isso, decidimos adotar uma outra estratégia que foi mudar a forma como estávamos a chamar as pessoas e começamos a enviar várias datas, e cada pessoa pode escolher a data e se não quiser participar tem uma opção que dizia “não quero participar” e coloca o motivo. Em 400 pessoas temos uma 15 que não querem participar, uma explicam o porquê, outros simplesmente não se querem envolver ou ainda colocam a barreira entre profissional e pessoal e entendem desenvolvimento pessoal como exclusivamente pessoal, e não é. Quando nós crescemos evoluímos enquanto pessoas e isso reflete-se em todas as áreas da nossa vida. Mas, está tudo certo. O que nós fazemos é respeitar. Por isso, não temos nenhum programa especial para motivar este ou aquele. Agora quando formos trabalhar com as equipas, eu tenho noção que vamos apanhar pessoas que são ali porque o seu chefe convocou e não querem estar lá. O que acontece por vezes as pessoas compreendem o alcance, aproveitam e saem dali com outras ferramentas. Outras vezes, as pessoas estão mesmo de mal com tudo, e com a vida, com os colegas e não querem mesmo participar em nada, porque efetivamente existem pessoas com esse perfil, e por isso, vão sair de lá como entraram. Eu acho que pior nunca saem, acho que saem sempre melhor, mas não temos aqui também a missão de estar a “converter” pessoas, não de todo. Acredito que existe aqui um efeito contagiante pela positiva das pessoas que naturalmente vai acontecendo, mas haverá sempre pessoas resistentes e está tudo certo. Enquanto departamento o que fazemos é respeitar, porque quando procuramos forçar muitas vezes o efeito é contraproducente. A ideia é mesmo criar uma energia e depois as pessoas é que acabam por entrar nessa energia. Mas, mais uma vez é uma coisa que leva tempo e requer consistência.

**Anexo 3.** Transcrição da entrevista à responsável pela área de liderança, departamento de Gestão de Talento, Desenvolvimento e Formação (DRHO), Andreia Sousa

**1. Se pudesse descrever o contexto organizacional em que se inserem as organizações, atualmente, como o descreveria?**

A Tranquilidade em particular, mas um bocadinho de forma geral, está a atravessar vários processos de transformação. Transformação em termos de sistemas, porque estamos a fazer um grande projeto não só em termos de sistemas *hard*, mas também temos automatizações, *robots*. Sentimos que existe uma grande exigência para que aceleremos na incorporação de novas tecnologias dentro da organização.

Depois uma componente em termos de pessoas, não só devido a estas transformações de sistemas e das formas de trabalhar, mas as pessoas que temos hoje têm necessidades e aspirações totalmente diferentes daquelas que tínhamos há pouco tempo. A *covid-19* veio trazer um impacto muito grande, não foi só nas formas de trabalhar, mas também naquilo que as pessoas querem nessas novas formas de trabalhar e que desejam para o seu desenvolvimento, a forma como equilibram a vida pessoal com o trabalho, tudo isso mudou de forma radical.

Depois ao nível do contexto económico este não é o melhor, embora nós enquanto empresa seguradora em termos de resultados estamos com resultados muito positivos, e o mesmo acontece em termos do grupo General. Mas, vivemos uma pressão de números e de sustentabilidade, uma vez que é um setor que tem um rácio de sustentabilidade muito exigente e não podemos de forma alguma desacelerar. Portanto, eu sinto que as organizações, cada uma à sua velocidade com uma profundidade se calhar diferente porque estavam num nível diferente em cada uma destas temáticas, estão a sofrer transformações nestas componentes de sistemas, ferramentas, processos e, acima de tudo, pessoas.

**2. Gostaria que fizesse um comentário às frases infra:**

O agora torna-se a palavra mais importante destes novos tempos imprevisíveis, rápidos e de constantes mudanças. Vivemos desapegados das coisas, dos trabalhos e das pessoas, pensando na maioria das vezes apenas em nós (Bauman, 2012).

Esta citação está muito alinhada com aquilo que acabei de dizer relativamente ao que as pessoas procuram enquanto colaboradores de uma empresa. Atualmente, as pessoas não querem ver uma perspectiva a longo prazo, mas sim ver o imediato. Ou seja, querem compreender quais oportunidades de desenvolvimento carreira que existem agora, e não daqui a cinco ou dez anos. Mas também, como é que a empresa me pode atrair e reter de uma forma imediata e não daqui a dez anos. Não digo isto nas gerações de 60 anos, mas digo nas gerações de 30, 40, porque estes também já querem este imediatismo e perceber como podem acelerar a carreira. Isto significa que as pessoas querem compreender como é que a organização pode responder às suas necessidades em termos de benefícios, portanto, eu estou totalmente de acordo com esta primeira frase.

“Vivemos desapegados das coisas, dos trabalhos e das pessoas...”. Nesta frase, já tenho mais uma opinião pessoal não só Andreia enquanto colaboradora. No que toca às coisas, eu acho que as pessoas acham que têm desapego às coisas, mas depois vai se a ver e não têm esse desapego. Mesmo as camadas mais jovens, ou mesmo as de 30 anos, a parte de remuneração, a parte dos prémios é o que mais pesa, embora as pessoas digam sempre que é o equilíbrio com a vida pessoal ou a formação. Por isso, eu acho que o desapego das coisas não é assim tão linear. É muito bonito de se dizer, mas depois na prática verificamos que não é tão assim.

Quanto ao desapego das pessoas, eu já concordo mais, porque esta capacidade que as pessoas têm de mudar de trabalho, querer mudar de projeto, mostra isso mesmo. Eu até posso gostar imenso de trabalhar na Tranquilidade, mas se tiver oportunidade de trabalhar num projeto superinteressante e fazer coisas novas, ou ganhar mais numa outra empresa, eu não penso duas vezes. Coisas que não eram habituais de se ouvir ou seja, este tipo de mentalidade acaba por ser recente. Por isso, cada vez mais se nota este desapego, mas também o ponderar noutras coisas, no sentido em que se pensa que há mais para além das pessoas que constituem a organização.

**3. Tendo em conta o contexto atual, quais podem ser as grandes preocupações dos líderes no que toca à retenção e sentimento de pertença por parte dos colaboradores?**

Considero que as lideranças têm de ter um papel muito mais ativo no dia a dia e não só em momentos chave de avaliações, ou de saída. Cada vez mais é essencial um acompanhamento das lideranças, mas não é para fazer *babysitting*, não é para tomar as decisões pelos colaboradores e fazer as coisas por eles não é isso. É mais para assumir um papel de mentor ou de *coaching*, do que propriamente o que ele deve fazer.

Além disso, o líder é fundamental quando se fala em ajudar, ou em momentos de discussão ou de procura de caminho, mas não é o líder vai encontrar o caminho pelo colaborador. Mas é acompanhar de uma forma muito mais contínua e regular o seu colaborador e não deixar só para aqueles momentos formais ou momentos de crise, em que temos de nos sentar e perceber o que é que aquela pessoa quer, porque é que não está a gostar do que está a fazer ou mesmo quando a pessoa está a gostar do que está a fazer, mas ambiciona mais. De forma resumida, vejo mais os líderes numa perspetiva mais de *coaching* ou de mentoria.

Por outro lado, acho que os nossos líderes, de forma transversal em Portugal, não estão preparados para as novas exigências dos nossos colaboradores, principalmente das camadas mais jovens que querem autonomia e ser desafiados de forma constante. Acho que principalmente em setores mais tradicionais, como é o setor segurador ou da banca, muitos líderes não estão preparados para essa transformação de mentalidade, que é fundamental para continuar a reter e para que as pessoas continuem felizes no seu trabalho. Volto a dizer não é só das camadas mais jovens, que saem da faculdade, cada vez mais as pessoas querem autonomia para participar na tomada de decisão e isso tem de partir dos líderes. Os líderes têm de aprender a dar essa autonomia e esse sentido de responsabilidade que as pessoas necessitam.

#### **4. O que representa para a Tranquilidade trabalhar liderança?**

##### **Quais as perspetivas a longo prazo?**

A Tranquilidade, a Açoreana, como a própria Liberty que vamos adquirir, têm um contexto mais tradicional no que toca às lideranças. Temos feito um caminho focado apenas neste desenvolvimento em coisas tão simples como antigamente, e este é um simples exemplo, existia um elevador exclusivo para diretores. Ou seja, tínhamos uma mentalidade super tradicional e hierárquica. Por isso, nos últimos três, quatro anos temos

estado a trabalhar muito esta informalidade e esta proximidade junto das equipas. Temos notado uma melhoria imensa, no entanto não é suficiente. Precisamos de criar uma cultura de *feedback* contínuo, que não está intrínseco aos líderes que temos atualmente, e nós acreditamos que esta cultura de *feedback* contínuo e construtivo é fundamental para o desenvolvimento e retenção das pessoas. Para isso, têm sido feitas iniciativas de formação, mas têm de ser iniciativas de formação contínuas também, porque sabemos que este tipo de *skills* não se mudam de um dia para o outro e é muito cultural.

Além disso, estamos a expor cada vez mais os nossos líderes locais em iniciativas do grupo, porque achamos que essa capacidade de abrir horizontes, de abrir mentalidades ajuda imenso a que tenham capacidade depois de dar autonomia e flexibilidade. Ou seja, que comecem a ter capacidade de pensar de forma diferente e que passem essa forma de viver e de estar para as suas equipas.

Temos tentado implementar estas iniciativas aos poucos, claro que não podemos colocar logo os 300 líderes. Mas, vamos aos poucos desafiando-os para projetos nacionais e programas de desenvolvimento internacional. Contudo, temos perfeita consciência que é uma lacuna que temos e que necessitamos de continuar a desenvolver tanto em termos de formação específica como em termos de exposição em projetos específicos que trabalhem estas componentes ao nível nacional e internacional. Fundamental para isto tudo é a cultura de *feedback* contínuo em 360. Quero com isto dizer, não só com a sua equipa, mas ser capaz de dar *feedback* às outras chefias ou olhar para as outras equipas com uma lente crítica e de possível aprendizagem.

#### **4.1. Apenas para compreender este tipo de iniciativas que se refere, inclui os líderes apenas, ou também é feito junto das equipas?**

Estas iniciativas acabam por ser em ambos. Por exemplo em termos de liderança, tivemos um programa que é *I'm a Gener Leader*, que é líder Generali, e misturámos diretores, com outro tipo de chefias.

Em grupos de trabalho tivemos o *Global Engagement Survey (GES)*, que se relaciona com um conjunto de temáticas de melhoria e inovação em Portugal e para as trabalhar, criámos equipas mistas, ou seja, com diretores e outros tipos de lideranças, mas também

com outros colaboradores. Quer queiram quer não, estiveram a trabalhar em grupo para identificar iniciativas e para implementá-las e isto é muito interessante porque vimos alguns diretores em grupos que trabalho que foram liderados por colaboradores que nem têm funções de lideranças. Isto de forma informal cria-se um espírito de liderança, mas também de *feedback* contínuo. Ou seja, respondendo de forma assertiva tanto podem ser atividades com ambos, como só focados para uns ou para outros. Outro exemplo, no âmbito das lideranças que também vamos iniciar agora são iniciativas que recorrem à metodologia Kaizen. Neste caso vamos ter uma sessão só para diretores e comissão executiva. Ou seja, vamos fazendo consoante as necessidades da organização, isto é, das nossas pessoas.

**5. O que são e de que forma lhe parece que as lideranças emocionalmente inteligentes e positivas podem ter impacto no compromisso sentido pelos colaboradores face à organização?**

A meu ver, a inteligência emocional é uma das *skills* prioritárias que o grupo exige que nós trabalhemos em todos os países. Não só em termos de liderança, mas em todos os níveis.

Um líder que tenha essa capacidade consegue olhar o outro de forma individual, consegue dar a atenção que o outro necessita. Esta é uma *skill* que nós consideramos prioritária no âmbito do plano estratégico do triénio. A inteligência emocional aplicada na liderança vai fazer com que se olhe para o colaborador como um indivíduo numa perspetiva individual e não só numa perspetiva coletiva. Isto vai fazer aquilo que eu estava a referir que é olhar para ele, sentar-se com ele e perceber quais as suas necessidades e como é que a organização o pode ajudar. O colaborador pega nas ferramentas que a organização disponibiliza e vai bater às portas de quem assim o entender, isto é, o percurso é dele. Mas, se a liderança tiver a capacidade de perceber o que é que para aquele indivíduo faz sentido, mesmo quando está naqueles círculos de meritocracia, ou de revisão de remuneração e benefícios, o líder vai conseguir perceber para mim, Andreia, o que é que é eu valorizo. Por exemplo, vai perceber que eu não valorizo um prémio de X, mas que dou mais valor a ter duas sextas-feiras por mês de tarde livre. Já para a Margarida o que pode privilegiar é ter um valor de 100€ por mês que me permite investir em formação,

entre outras coisas. Ou seja, é ter essa capacidade de construir com o colaborador o seu caminho dentro da organização e ir acompanhando, através do *feedback* contínuo e em equipa traçarem o percurso e que ferramentas devem utilizar. Portanto, uma pessoa que não tenha essa capacidade nem sequer consegue ver, ou sequer ter uma conversa em que se coloca do lado do outro, não consegue perspetivar o que é que aquela pessoa está a sentir ou a precisar. Para mim é fundamental, mas é uma *skill* muito difícil de desenvolver.

### **5.1. Questionava então, quais são as competências que são necessárias num líder atualmente?**

Eu acho que tem de ter capacidade de delegar, capacidade de abertura, ou seja, que as pessoas tenham abertura para errar, experimentar e tirar as aprendizagens associadas. Um líder tem também de ser uma pessoa empática no sentido de olhar para o colaborador como um indivíduo e não apenas como parte de uma equipa. Perceber o que é que aquele indivíduo pretende e quais as suas dificuldades no desenvolvimento do seu percurso. Tem de ter alguma flexibilidade, se calhar um bocadinho ligado ao erro, mas não só. Além disso, deve ser uma pessoa que é capaz de mudar de opinião e ouvir a opinião dos outros, ou seja, tem de ser um líder que se consiga adaptar não só as suas equipas, mas também ao mercado, à organização e fazer com que a flexibilidade também seja vivida pela sua equipa. A adaptabilidade num líder é fundamental não só na sua equipa como para a organização como um todo. Uma coisa super importante, que a mim me irrita profundamente, é um líder não tem capacidade de tomada de decisão. Para o bem e para o mal, um líder tem de ter capacidade de tomada de decisão.

### **6. O que é para si o compromisso organizacional e qual o peso que esta dimensão tem, atualmente, nas organizações, e em específico na Tranquilidade?**

A meu ver, o compromisso é algo que se destaca e que se vê logo de uma forma muito clara em qualquer colaborador, é sem dúvida um fator diferenciador. O compromisso organizacional é aquele que te faz, enquanto colaborador de uma empresa e um líder, dar o *extra-mile* à organização. Pode ser vista como aquela característica, forma de estar, que te leva a teres uma maior capacidade de inovar, porque queres trazer o melhor para a tua organização. O compromisso organizacional é teres uma capacidade de flexibilidade,

porque embora tenhas as tuas crenças, como queres sempre o melhor para a tua organização estás disposto a ouvir e a analisar as opiniões internas e externas.

Na liderança, para mim, o compromisso organizacional é aquilo que faz com que se faça esforços extras, aqueles que têm maior compromisso organizacional são aqueles que tipicamente vão trazer mais à organização em termos concretos, em termos de ideias e de desafiar a organização. Estes líderes são aqueles que vão dizer que não estamos a fazer determinada coisa bem, e tenta ver soluções, ou seja é o vestir a camisola. Tudo isto tem impactos muito positivos não só para as equipas, mas muito mais do que isso, para toda organização, inclusive comissões executivas entre outros.

### **6.1. Estas últimas características são apenas na liderança ou também se estende aos restantes colaboradores?**

Um dos nossos comportamentos, aquilo a que nós chamamos *Life time partner behavior* do grupo Generali, é ter uma cultura de *ownership*. E só se tem uma cultura de *ownership* efetiva e avaliada em 100% se tiver comprometimento organizacional, porque significa que tu estás completamente comprometido com os objetivos tanto do negócio, da tua equipa, como de ti próprio e assumes isso como uma responsabilidade tua. Aquilo que tu corres atrás para conseguires é muito maior se tiveres esse compromisso organizacional. Ou seja, este compromisso é avaliado tanto em líderes como em colaboradores e por isso, estas características aplicam-se a ambos e faz parte dos nossos *core values*.

### **6.2. Como é que avaliam estes níveis de compromisso?**

Nós no âmbito da avaliação de performance temos uma componente que é *Life time partner behavior* que temos os 4 comportamentos descritos. Cada um tem uma escala de 1 a 5 e em cada nível de escala temos os comportamentos associados, ou esperados. Para além dessa avaliação quantitativa da chefia levantamos também o *feedback* de pares, de colegas, de outros líderes que são escolhidos pelo próprio colaborador e depois o líder também adiciona alguns elementos a esse mapa de avaliação.



## **7. Quais fatores externos e internos que acredita que mais podem influenciar ou impactar o compromisso dos colaboradores?**

Eu acredito que o que pode afetar positivamente ou negativamente é a comunicação. Se nós não tivermos uma comunicação clara, transparente para a organização seja qual for o cargo este compromisso não acontece. É como uma relação, se nós não temos uma relação aberta os níveis de confiança ficam mais reduzidos e por isso, o meu compromisso para com aquela pessoa não é 100%. Ter uma comunicação aberta, clara e constante cria essa confiança e conseqüentemente, a confiança cria esse sentimento de compromisso que o colaborador tem com a organização. Para além dessa componente de comunicação, considero que termos uma cultura única que seja totalmente clara e que cada um de nós entenda e a materialize também é super importante. Depois há pequenas iniciativas como iniciativas de reconhecimento, de celebração que fazem com que esse compromisso seja cada vez maior.

Do lado externo, por exemplo, tivemos uma situação em que andávamos a perder pessoas e iam para uma concorrente nossa que dizia que tinha um plano de carreira definido para os seus colaboradores. Eu achei estranho, e fui investigar com várias fontes, como consultores e tinha informação clara de que não existia modelo de carreira definido nessa organização. Mas isto teve um impacto a nível de compromisso e capacidade de retenção, que acredito que está interligado, porque perdemos pessoas por uma mentira que lhes foi vendida. Tendo isto por base, o que poderá impactar de forma negativa é que a concorrência comunique processos, ou políticas muito mais positivas do que as nossas, mesmo que às vezes não sejam totalmente verdade. Ou seja, nós não andarmos alinhados com as melhores práticas de mercado pode ser uma ameaça, não é só nos sistemas de RH, como em tudo. Por exemplo, se nós não tivermos as melhores ferramentas ou sistemas as pessoas de IT vão sentir que a companhia não está a investir naquilo que é estratégico. Por isso, podem pensar que até me tratam bem, até me pagam bem, mas não estão a investir naquilo que é realmente importante para o negócio. Portanto, esse comparativo constante com o mercado externo, ou seja, a concorrência poderá ter algum impacto no que diz respeito a esse compromisso.

## **8. Como lida a Tranquilidade com os colaboradores mais desapegados ou que demonstram indícios de desmotivação ou insatisfação? Quais as estratégias que utilizam?**

Então, uma das estratégias é trazê-los para projetos que eles queiram participar. Principalmente no RH é tentar colocar as pessoas em iniciativas e projetos que para eles façam sentido e queiram contribuir, mesmo que não tenha nada a ver com a sua área *core*. Mas envolvê-los, fazê-los sentir que fazem parte da solução, tem sido uma das iniciativas.

Outra, e está muito ligado com aquilo que nós falamos, é comunicar, comunicar, comunicar. Até acho que às vezes exageramos na regularidade, mas o objetivo é comunicar da forma mais clara e transparente possível, mesmo sobre aqueles temas mais “chatos”. Por exemplo, sobre a integração da Liberty, muitas das questões era “isso quer dizer que vai haver despedimentos?”. Em assuntos como este a solução é comunicar desde o primeiro dia para diminuir aquilo que nós chamamos de rádio alcatifa. Portanto, temos trabalhado muito as iniciativas que estejam ligadas com a comunicação interna. Por isso, comunicação, envolvimento e iniciativas transversais à organização.

Cada vez mais implementar iniciativas de celebração, de reconhecimento. Nós há quatro, cinco anos que não fazíamos iniciativas de celebração voltamos a fazer. Por exemplo, colaboradores que fizeram 25 anos de casa, 40 anos de casa. Além disso, estamos a fazer reconhecimento de projetos que correram super bem e as pessoas são conhecidas de diferentes formas. A importância do celebrar não parece, mas tem muito impacto. Celebrar pequenas vitórias, celebrar dias que não são vitórias, mas que achamos que fazem sentido como o Dia da Família, Dia do magusto, ou seja, esse tipo de celebração em que estamos todos unidos.

Por último, criar iniciativas que promovam o bem-estar das nossas pessoas. Eu sei que é um cliché que está muito na moda, mas nós, à semelhança de outras empresas, temos investido muito. Investimos muito no tema do *smart working*, da flexibilidade, mas também em trazer mercadinhos que ajudem o dia-a-dia das pessoas sem que saiam do escritório. Estamos também a promover psicólogos gratuitos disponíveis dentro na organização, ou seja, promover incentivos do bem-estar não só em termos do benefício, mas também numa cultura de passar a mensagem que nós nos preocupamos com as nossas pessoas e que é importante que eles estejam bem em outros componentes que não o

contexto profissional. Portanto, eu diria a comunicação, o envolvimento em iniciativas que as pessoas sejam ouvidas e que contribuam para a solução de projetos transversais, o reconhecer, o celebrar e o trabalhar o bem-estar.

#### **9. Por fim, gostava que me desse a sua opinião sobre o amor nas organizações.**

Nós estamos a dar ainda passos muito pequenos, como eu referi todos são importantes, mas necessitamos de *sponsorship* nas lideranças e a liderança começa com a comissão executiva que é quem nos aprova todos estes projetos. Nós temos dado passos muito nesse sentido, ou seja, eu vejo o amor como o cuidado. O cuidado que nós temos com os nossos colaboradores vai desde termos um colaborador a vir ter connosco a dizer que se vai despedir, porque por exemplo não consegue conjugar a vida pessoal com a vida profissional neste momento e nós temos o papel de compreender o porquê, mas também de facultar ferramentas que colmatem estas necessidades. Nestes casos, maioria das vezes vai muito mais além do contexto profissional, é sobretudo, vida pessoal e por isso, o nosso papel passa por ver estes assuntos mais numa ótica de *coaching* ou psicologia. Mesmo que a pessoa se queira ir embora o que nós garantimos é que cuidamos dela durante todo o tempo em que é nossa colaboradora. Portanto, temos dado passos pequenos, mas nós queremos que sejam consistentes e evolutivos.

Como eu referi, implementámos o tema do psicólogo de uma forma transversal e que por isso, está disponível a todos. Temos iniciativas de *coaching* não só em termos de desenvolvimento e evolução de carreira, mas sobretudo em termos emocionais. Temos trazido temas sensíveis como a diversidade e inclusão de forma que todos nos sintamos especiais, mas ainda temos um longo caminho a percorrer. Não acho que ainda sejamos uma organização madura nesse sentido. Mas, acreditamos e por isso, é que vamos implementar o modelo de carreira que já está desenhado e perspectivamos implementar em janeiro. Este modelo foi desenhado muito numa lógica de que o caminho é do colaborador e nós estamos aqui para cuidar e facultar as ferramentas. Ou seja, é muito numa lógica de customização, porque continuamos a acreditar, e cada vez os estudos dizem, que cada um tem o seu caminho. Nós mesmo estando na equipa de RH não temos todos a mesma carreira ou os mesmos benefícios. Mas, como referi, ainda estamos pouco maduros nesse sentido, e por isso estamos no nosso caminho de uma forma muito transparente.

**10. Como surge a necessidade de se ter um gabinete específico para trabalhar liderança, bem como gestão e desenvolvimento de talento?**

Cada vez mais no plano e objetivos estratégicos das empresas estão KPIs relacionados com os outputs associados aos processos de gestão e desenvolvimento, onde está concluída a componente de desenvolvimento das lideranças e por isso se torne claro que tem de haver pessoas 100% alocadas a pensar estes temas e a implementar de forma contínua e regular iniciativas neste âmbito.

#### Anexo 4. Análise temática das entrevistas

Tabela 11. Análise temática: contexto contemporâneo

Entr.1	Entrevista Ageas	Entrevista Tranquilidade	Categoria	Sub-categoria
<p>Q.1; Q.2; Q.7 [Objetivo 2]</p> <p>“vivemos cada vez mais num mundo disruptivo e mais rápido” (Q.1.)</p> <p>“caminho de transformação” (Q.2.)</p> <p>“somos engolidos pela rapidez do dia a dia” (Q.7.)</p> <p>“vemos uma nuvem negra em cima das pessoas e isto traz preocupação, traz ansiedade, tudo devido à incerteza do que vem ou não vem” (Q.7.)</p> <p>“crises económicas”; “as guerras” (Q.7)</p>	<p>Q.1; Q.2; Q.6 [Objetivo 2]</p> <p>“de facto nós vivemos tempos de incerteza” (Q.2)</p> <p>“pandemia, as guerras, os desafios climáticos” (Q.2)</p> <p>“cada vez mais sentimos que temos de viver hoje.” (Q.2)</p>	<p>Q.1; Q.2; Q.7 [Objetivo 2]</p> <p>“A Tranquilidade em particular, mas um bocadinho de forma geral, está a atravessar vários processos de transformação” (Q.1.)</p> <p>“Sentimos que existe uma grande exigência para que aceleremos na incorporação de novas tecnologias dentro da organização.” (Q.1.)</p> <p>“as pessoas que temos hoje têm necessidades e aspirações totalmente diferentes daquelas que tínhamos até há pouco tempo” (Q.1.)</p> <p>“vivemos uma pressão de números e de sustentabilidade” (Q.1.)</p> <p>“Atualmente, as pessoas não querem ver uma perspectiva a longo prazo, mas sim ver o imediato.” (Q.2.)</p> <p>“que as pessoas acham que têm desapego às coisas, mas depois vai se a ver e não têm esse desapego (...) Quanto ao desapego das pessoas, eu já concordo mais, porque esta capacidade que as pessoas têm de mudar de trabalho, querer mudar</p>	<p><b>1. Contexto contemporâneo</b></p>	<p>1.1. Características do contexto contemporâneo</p>

		de projeto, mostra isso mesmo.” (Q.2)		
<p><b>Q.1; Q.2; Q.7</b> [Objetivo 2]</p> <p>“temos de criar organizações que sejam capazes de se adaptar a este contexto” (Q.1.)</p> <p>“[Uma organização] Estar preparada significa exatamente estar adaptada para reagir a qualquer situação externa, mas também ao nível da gestão de pessoas, isto é, proporcionar uma boa experiência às nossas pessoas.” (Q.2.)</p> <p>“ir precisamente além da contratualidade da apólice de seguro” (Q.2.)</p> <p>“nós enquanto sociedade não estamos a cuidar uns dos outros” (Q.2.)</p> <p>“a transformação não se faz de um dia para o outro é um processo contínuo.” (Q.2.)</p> <p>“Como estamos em piloto automático não</p>	<p><b>Q.1; Q.2; Q.6</b> [Objetivo 2]</p> <p>“precisamos de trabalhar muito a questão da adaptabilidade, da resiliência, da flexibilidade para conseguimo-nos adaptar à mudança” (Q.2.)</p> <p>“trabalho remoto”, “ideia de não ter lugares fixos no escritório” (Q.6.)</p> <p>“Todo este contexto muita das vezes levam a que as pessoas se sintam com menos energia, com menos vontade, com outras preocupações e este contexto externo influencia muito as empresas, não é uma característica exclusiva da Ageas.” (Q.6.)</p>	<p><b>Q.1; Q.2; Q.7</b> [Objetivo 2]</p> <p>“A covid-19 veio trazer um impacto muito grande, não foi só nas formas de trabalhar, mas também naquilo que as pessoas querem nessas novas formas de trabalhar e que desejam para o seu desenvolvimento, a forma como equilibram a vida pessoal com o trabalho, tudo isso mudou de forma radical.” (Q.1.)</p>		<p>1.2.Impacto do contexto contemporâneo nas organizações</p>

estamos lá a 100%, nem estamos com o nosso compromisso, porque estamos preocupados com muita coisa” (Q.7.)				
--	--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 12. Análise temática: liderança**

Entrevista 1	Entrevista Ageas	Entrevista Tranquilidade	Categoria	Sub-categoria
<p><b>Q.3; Q.9</b></p> <p>“tenho de mostrar que existe um propósito no negócio que é um propósito que é nobre, que faz sentido naturalmente é útil e acrescenta valor para a sociedade. (Q.3)</p> <p>“para garantir essa fidelização uma das coisas que tem de acontecer é dar significado às pessoas é fazê-las ver que aquela função é útil para gerar algo” (Q.3.)</p> <p>“o que é o dia de amanhã” (Q.3.)</p> <p>“criámos também uma estrutura específica e com pessoas dedicadas única e exclusivamente ao desenvolvimento de liderança, cuja ação vai desde a gestão e análise de resultados de processos de gestão de talento aplicados aos líderes, passando pela identificação de necessidades de aprendizagem e pela implementação das</p>	<p><b>Q.3; Q.3.1</b></p> <p>“criar uma narrativa, em criar um conceito, um propósito suportado por alguns princípios” (Q.3)</p> <p>“sem a liderança alinhada dificilmente nós conseguiríamos fazer com que as equipas compreendessem, abraçassem ou evoluíssem” (Q.3)</p> <p>“mudança parece que pressupõe que existe um antes e um depois, e que é uma coisa muito radical e as pessoas tendem a evitar, mesmo que não o verbalizem” (Q.3.1)</p> <p>“há uma evolução que é uma maratona e não um <i>sprint</i>” (Q.3.1)</p> <p>“Liderar não é fácil, às vezes pode parecer uma ideia romântica, e até</p>	<p><b>Q.3; Q.4</b></p> <p>“as lideranças têm de ter um papel muito mais ativo no dia a dia e não só em momentos chave de avaliações, ou de saída” (Q.3.)</p> <p>“assumir um papel de mentor ou de <i>coaching</i>, do que propriamente o que ele deve fazer” (Q.3.)</p> <p>“não estão preparados para as novas exigências dos nossos colaboradores, principalmente das camadas mais jovens que querem autonomia e ser desafiados de forma constante.” (Q.3.)</p> <p>“Os líderes têm de aprender a dar essa autonomia e esse sentido de responsabilidade que as pessoas necessitam.” (Q.3.)</p>	<p><b>2. Liderança</b></p>	<p>2.1. Desafios atuais das lideranças</p>

<p>respetivas soluções de aprendizagem” (Q.9.)</p>	<p>pode parecer muito ligada com ambições pessoais, mas é bastante difícil para quem o faz com consciência e efetivamente quer fazer evoluir as suas pessoas” (Q.3.1)</p> <p>“alianças em equipa” (Q.3.1)</p> <p>“tem de se trabalhar de dentro para fora” (Q.3.1)</p>	<p>“informalidade e esta proximidade” (Q.4.)</p> <p>“Precisamos de criar uma cultura de <i>feedback</i> contínuo, que não está intrínseco aos líderes que temos atualmente, e nós acreditamos que esta cultura de <i>feedback</i> contínuo e construtivo é fundamental para o desenvolvimento e retenção das pessoas.” (Q.4.)</p>		
<p>“isto da liderança não tem de ser chefia, são conceitos diferentes, porque existem várias pessoas que são líderes sem se aperceberem.” (Q.3)</p> <p>“líderes que sejam capazes de ter esta visão de futuro (...)será um passo à frente” (Q.3.)</p>	<p>“a escuta que parece que é uma coisa básica, mas nós não sabemos escutar.” (Q.4.)</p> <p>“Escutar é mais do que ouvidos, é olhos, é mente, é presença plena” (Q.4.)</p>	<p><b>Q.5; Q.5.1</b></p> <p>“Um líder que tenha essa capacidade [da inteligência emocional] consegue olhar o outro de forma individual, consegue dar a atenção que o outro necessita” (Q.5)</p> <p>“capacidade de delegar, capacidade de abertura, ou seja, que as pessoas tenham abertura para errar, experimentar e tirar as aprendizagens associadas (Q.5.1)</p> <p>“uma pessoa empática no sentido de olhar para o colaborador como um indivíduo e não apenas como parte de uma equipa” (Q.5.1)</p> <p>“capaz de mudar de opinião e ouvir a opinião dos outros” (Q.5.1)</p>		<p>2.2. Características fundamentais num líder</p>



		“adaptabilidade” e “capacidade de tomada de decisão” (Q.5.1.)	
<p><b>Q.5; Q.8</b></p> <p>“líder emocionalmente inteligente é aquele que consegue manter uma postura serena durante a crise, e resolver a crise sem perder o controlo das suas emoções” (Q.5.)</p> <p>“tem as suas fragilidades.” (Q.5.)</p> <p>“alguém que está disponível para aprender que tem aqui este foco na aprendizagem contínua” (Q.5)</p> <p>“alguém naturalmente que cria um ambiente positivo (...) ressaltando a ideia de que pode ou não ser chefia.” (Q.5.)</p> <p>“Criar um ambiente positivo não é criar um ambiente de festa, mas sim onde há segurança psicológica para as pessoas partilharem aquilo que realmente lhes vai na alma, as suas opiniões, as suas ideias, ou seja uma pessoa que dá voz a toda a gente.” (Q.5.)</p> <p>“cuida das suas pessoas” (Q.5.)</p> <p>“Isto é uma coisa que não costumamos ter preocupação no ambiente profissional... saber um bocadinho mais sobre o que é que se está a passar na tua vida, que tipo de constrangimento que estás a ter em casa, dificuldades, ou seja assuntos do foro pessoal. (...) somos só um, e por muito que não queiramos o que se passa fora do</p>	<p><b>Q.4</b></p> <p>“o positivismo tem de ser realista não pode ser forçado, porque temos de compreender, acima de tudo, os estados emocionais das pessoas que nos rodeiam e não estamos sempre todos com um estado emocional positivo.” (Q.4.)</p> <p>“Apenas uma partilha, numa das nossas sessões nós tivemos um líder jovem que referiu que para ele liderar era sofrer” (Q.4.)</p> <p>“vive-se um sentimento de responsabilidade e uma certeza de que não é uma tarefa fácil.” (Q.4)</p> <p>“A pedra basilar é compreender as várias pessoas e as necessidades psicológicas que elas têm.” (Q.4.)</p> <p>“Mais do que uma positividade imposta, nisto eu não acredito, acho que devemos ter uma positividade consciente, contextualizada. Mas, acima de tudo, ter esta inteligência emocional que nos permita conhecer bem as nossas equipas para que possamos aproveitar o melhor de cada pessoa, porque</p>	<p><b>Q.5</b></p> <p>“a inteligência emocional é uma das <i>skills</i> prioritárias que o grupo exige que nós trabalhemos em todos os países” (Q.5.)</p> <p>“A inteligência emocional aplicada na liderança vai fazer com que se olhe para o colaborador como um indivíduo numa perspectiva individual e não só numa perspectiva coletiva.” (Q.5)</p> <p>“ter essa capacidade de construir com o colaborador o seu caminho dentro da organização e ir acompanhando, através do <i>feedback</i> contínuo e em equipa traçarem o percurso e que ferramentas devem utilizar” (Q.5.)</p>	<p>2.3. Definição e impacto da liderança positiva e da liderança emocionalmente inteligente no compromisso</p>

<p>trabalho pode ter impacto no trabalho e o que se passa no trabalho pode ter impacto fora do trabalho. Convém, conhecermos um pouco o contexto uns dos outros, não pela cusquice, mas, sim para termos mais compreensão quando acontecem determinados comportamentos” (Q.5.)</p> <p>“pessoas focadas nas soluções” e por isso, “são pessoas que mostram caminho, e alerta para isto, é mostrar caminho e mostrar soluções e não, fazer o caminho pelas pessoas.” (Q.5.)</p> <p>“Vejo a liderança positiva e emocionalmente inteligente como uma liderança única e não duas coisas díspares.” (Q.5.)</p> <p>“precisam de se sentir ouvidas, valorizadas, que há um investimento contínuo no seu desenvolvimento e tudo isto culminado tem certamente um impacto muito grande naquilo a que poderá vir a ser o seu compromisso” (Q.8)</p>	<p>assim vamos todos em frente de uma forma mais consistente, positiva e feliz.” (Q.4.)</p>			
---	---	--	--	--

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 13. Análise temática: compromisso**

Entrevista 1	Entrevista Ageas	Entrevista Tranquilidade	Categoria	Sub-categoria
<p><b>Q.6</b></p> <p>“Muitas vezes confunde-se o compromisso com o vestir a camisola, também é uma expressão que, pessoalmente,</p>	<p><b>Q.5</b></p> <p>“é essencial e baseia-se muito naquilo que estou disposto a dar e a absorver da organização” (Q.5)</p>	<p><b>Q.6; Q.6.1</b></p> <p>“o compromisso é algo que se destaca e que se vê logo de uma forma muito clara em qualquer colaborador, é sem dúvida um fator diferenciador. O compromisso</p>	<p><b>3.Compromisso</b></p>	<p>3.1. Definição do conceito de compromisso</p>

<p>não gosto.” (Q.6.)</p> <p>“o compromisso consegue-se quando há trabalho com significado, trabalho com propósito e um negócio com propósito.” (Q.6)</p> <p>“só conseguimos ter compromisso das pessoas quando temos propósito, quando temos significado e quando percebemos o impacto também daquilo que nós fazemos” (Q.6.)</p> <p>“é muito bonito em teoria, na prática é um verdadeiro desafio, mas é um caminho.” (Q.6)</p>		<p>organizacional é aquele que te faz, enquanto colaborador de uma empresa e um líder, dar o <i>extra-mile</i> à organização. Pode ser vista como aquela característica, forma de estar, que te leva a teres uma maior capacidade de inovar, porque queres trazer o melhor para a tua organização.</p> <p>“queres sempre o melhor para a tua organização” (Q.6.)</p> <p>“Estes líderes são aqueles que vão dizer que não estamos a fazer determinada coisa bem, e tenta ver soluções, ou seja é o vestir a camisola.” (Q.6.)</p> <p>“só se tem uma cultura de <i>ownership</i> efetiva e avaliada em 100% se tiver comprometimento organizacional, porque significa que tu estás completamente comprometido com os objetivos tanto do negócio, da tua equipa, como de ti próprio e assumes isso como uma responsabilidade tua” (Q.6.1)</p>		
<p><b>Q.7</b></p> <p>“o contexto externo à organização que tem muito peso” (Q.7)</p> <p>“significado” (Q.7)</p> <p>“é importante relembrar à</p>	<p><b>Q.6</b></p> <p>“O ideal para avaliar o compromisso, e já tem sido falado, é avaliar o meu grau de <b>motivação</b> ao domingo à noite ou segunda de manhã.” (Q.6.)</p> <p>“isto é, pensando mais numa lógica radical, nós precisamos de fins de semana, de pausas,</p>	<p><b>Q.7</b></p> <p>“o que pode afetar positivamente ou negativamente é a <b>comunicação</b>. Se nós não tivermos uma comunicação clara, transparente para a organização seja qual for o cargo este compromisso não acontece” (Q.7)</p>		<p>3.2. Fatores que influenciam o compromisso</p>

<p>pessoa porque é que é importante ser ela” (Q.7)</p> <p>“engolidos pela <b>rapidez do dia a dia</b>” (Q.7)</p>	<p>mas se estou em pleno sofrimento ao domingo à noite isso não é um bom indicador de compromisso para aquilo com que eu vou fazer” (Q.6.)</p> <p>“<b>organização</b> que nos permite confiar uns nos outros que nos permite em determinadas alturas estarmos mais vulneráveis (...) uma organização que se preocupa com a saúde mental, com o bem-estar, com a escuta das nossas pessoas e das nossas equipas. O meu compromisso nestas situações sai reforçado.” (Q.6.).</p> <p>“isto não tem nada a ver com um amor romântico, tem a ver com amor pelo ser humano, entrega, tentar sempre fazer o meu melhor, porque há outra pessoa que precisa de mim. Tudo isto aumenta muito o compromisso.” (Q.6.)</p> <p>“<b>preocupações que nos rodeiam</b>”; “<b>guerras</b>”, “<b>inflações</b>” (Q.6.F.E)</p> <p>“[Novos edifícios e choque de culturas] entusiasmou muitas pessoas, mas algumas ficaram menos motivados.” (Q.6., F.I);</p> <p>“constrangimentos, de ser mais longe, de muitas pessoas terem de organizar a sua vida devido aos colégios dos seus filhos, transportes, estar com colegas que não conhecemos, tudo isto mexe com as pessoas.” (Q.6.)</p> <p>“<b>questão da saúde mental</b>. Os números</p>	<p>“Ter uma comunicação aberta, clara e constante cria essa confiança e consequentemente, a confiança cria esse sentimento de compromisso que o colaborador tem com a organização.” (Q.7)</p> <p>“termos uma <b>cultura única que seja totalmente clara</b> e que cada um de nós entenda e a materialize também é super importante” (Q.7.)</p> <p>“<b>iniciativas de reconhecimento, de celebração</b> que fazem com que esse compromisso seja cada vez maior.” (Q.7.)</p> <p>“o que poderá impactar de forma negativa é que a <b>concorrência comunique processos</b>, ou políticas muito mais positivas do que as nossas, mesmo que às vezes não sejam totalmente verdade. Ou seja, nós <b>não andarmos alinhados com a melhores práticas de mercado</b> pode ser uma ameaça, não é só nos sistemas de RH, como em tudo.” (Q.7.)</p>		
--	--	--	--	--

	são cada vez mais importantes, mas isto também não é só na Ageas, e são reflexo da pandemia.” (Q.6.)		
<p><b>Q.4</b> “Nós não temos, por agora, nenhuma abordagem centralizada o que significa que é uma operação mais localizada por direção ou por área, sempre com acompanhamento do Business Coach, que é a pessoa dos recursos humanos que acompanha as áreas.” (Q.4)</p> <p>“[Business Coach] acaba por ajudar os diretores a verem as pessoas conforme as suas necessidades” (Q.4.)</p> <p>“nós olhamos para cada caso individual e olhamos para as necessidades da pessoa, tentamos perceber o que motiva, o que desmotiva, e o que leva a estes cenários, e temos instrumentos de medição para sentir o que é que a organização nos diz sobre o desapego,</p>	<p><b>Q.3; Q.3.1; Q.3.2; Q.7</b> “Isto surgiu numa parceria que a Ageas teve com um movimento internacional, que se chama <i>House of Beautiful Business</i>” (Q.3.)</p> <p>“propuseram à nossa comissão executiva criar um departamento que se pudesse dedicar a 100% a criar uma cultura mais bela. Sendo que o bela acaba por ser uma palavra que designa muita coisa que não é literal, tem muito mais a ver com humanidade, mas como veio do movimento mantivemos o nome do departamento” (Q.3.)</p> <p>“temos um programa que se dedica à saúde mental, desde o apoio psicológico gratuito, assistente social se as pessoas tiverem um problema, temos algumas áreas com este foco fruto destas circunstâncias, de fruto de algum excesso de trabalho, tecnologias que não avançam.” (Q.6.)</p> <p>“No início vir com esta filosofia de Beautiful Business foi algo que causam impacto na organização, sobretudo, para o lado positivo, mas também houve muitas pessoas que questionaram “afinal o que é isto”, “porque é que precisamos”. Ou seja, houve essa fase de adaptação e por isso,</p>	<p><b>Q.4.1; Q.6.2; Q.8; Q.9</b> “<i>Global Engagement Survey (GES)</i>, que se relaciona com um conjunto de temáticas de melhoria e inovação em Portugal e para as trabalhar, criámos equipas mistas, ou seja, com diretores e outros tipos de lideranças, mas também com outros colaboradores” (Q.4.1)</p> <p>“Nós no âmbito da avaliação de performance temos uma componente que é <i>Life time partner behavior</i> que temos os 4 comportamentos descritos. Cada um tem uma escala de 1 a 5 e em cada nível de escala temos os comportamentos associados, ou esperados. Para além dessa avaliação quantitativa da chefia levantamos também o <i>feedback</i> de pares, de colegas, de outros líderes que são escolhidos pelo próprio colaborador e depois o líder também adiciona alguns elementos a esse mapa de avaliação” (6.2.)</p> <p>“Principalmente no RH é tentar colocar as pessoas em iniciativas e projetos que para eles façam sentido e querem contribuir, mesmo</p>	3.3. Estratégias atuais

<p>motivações e afins” (Q.4)</p> <p>“É através destas medições que surgem certificações como a Great Place to Work” (Q.4.)</p> <p>“na sequência disto, ter uma ação mais direcionada consoante os resultados das várias áreas que é revista pela DPE, Direção de Pessoas e Organização juntamente com pessoas da própria direção de negócio para criar um conjunto de iniciativas para melhorar alguns indicadores. Mas, não fazemos isto só com o intuito de melhorar o indicador, a principal razão é melhorar pelas pessoas.” (Q.4.)</p>	<p>tem vindo a ser um caminho interessante.” (Q.3.)</p> <p>“começámos a trabalhar em criar esta narrativa com os nossos colaboradores, portanto, reunindo a organização, ouvindo todas as áreas para que todas as áreas se sentissem representadas” (Q.3.)</p> <p>“o nosso objetivo é conseguir impactar o nosso cliente, o nosso negócio, também como uma forma de prestar o nosso serviço de uma forma mais inspiradora, mais humana, mais a pensar no cliente como uma pessoa, porque os nossos clientes quando vêm ter connosco, a maior parte das vezes, vem num momento de verdade, num momento de aflição” (Q.3.)</p> <p>“Nós temos quatro valores principais no grupo Ageas: care, dare, deliver e share. (...) Um dos nossos valores é então o care, que significa então cuidar, cuidarmos uns dos outros, para que de facto que a nossa organização possa também florescer.” (Q.3.1.)</p> <p>“antes já existia e continua a existir um conjunto de iniciativas promotoras do bem-estar, saúde mental, da diversão dos nossos colaboradores” (Q.3.1)</p> <p>“nos nossos <i>Leadership Circles</i> tivemos de 1 a 5, tivemos uma média de satisfação global 4.5, num total de 668 participantes, o que é excelente e bastante motivador” (Q.3.2)</p>	<p>que não tenha nada a ver com a sua área <i>core</i>.” (Q.8)</p> <p>“Outra, e está muito ligado com aquilo que nós falámos, é comunicar, comunicar, comunicar. Até acho que às vezes exageramos na regularidade, mas o objetivo é comunicar da forma mais clara e transparente possível” (Q.8)</p> <p>“Por exemplo, sobre a integração da Liberty, muitas das questões era “isso quer dizer que vai haver despedimentos?”. Em assuntos como este a solução é comunicar desde o primeiro dia para diminuir aquilo que nós chamamos de rádio alcatifa. Portanto, temos trabalhado muito as iniciativas que estejam ligadas com a comunicação interna.” (Q.8)</p> <p>“Cada vez mais implementar iniciativas de celebração, de reconhecimento. (...) Por exemplo, colaboradores que fizeram 25 anos de casa, 40 anos de casa. Além disso, estamos a fazer reconhecimento de projetos que correram super bem e as pessoas são conhecidas de diferentes formas. A importância do celebrar não parece, mas tem muito impacto. Celebrar</p>		
---	--	---	--	--

	<p>“estamos a implementar um programa para as equipas” (Q.3.1)</p> <p>“criámos ativações mensais, durante uns dias do mês, em que ativámos cada um dos princípios” (Q.3.1)</p> <p>“No que toca à comunicação externa, não temos divulgado propositadamente, tem sido tudo de forma muito suave e com muita cautela, porque um dos nossos receios iniciais era que ao criássemos este departamento e esta filosofia que as pessoas entendessem como algo estratégico ou ao nível de marketing. Mas não, isto é algo interno e por isso tem de se trabalhar de dentro para fora e por esse motivo temos sido muito cautelosos naquilo que comunicamos” (Q.3.1)</p> <p>“<i>engagement survey</i>”(Q.3.2.)</p> <p>“quando fazemos um evento anual, nos dias a seguir é muito giro, muito felizes, mas depois passado um mês as pessoas já se esqueceram, tem um impacto que nem sempre é duradouro. Enquanto que ao tomar uma consciência verdadeira, ao refletir, e ao fazer um treino mais radical, um pouco mais difícil eu sei que vou melhorar individualmente enquanto pessoa.” (Q.3.2.)</p> <p>“estratégia no início de convocar diretamente estes líderes para os círculos de liderança</p>	<p>pequenas vitórias, celebrar dias que não são vitórias, mas que achamos que fazem sentido como o Dia da Família, Dia do magusto, ou seja, esse tipo de celebração em que estamos todos unidos.”(Q.8)</p> <p>“criar iniciativas que promovam o bem-estar das nossas pessoas(...) mercadinhos que ajudem o dia a dia, (...) psicólogos gratuitos” (Q.8)</p> <p>“Portanto, eu diria a comunicação, o envolvimento em iniciativas que as pessoas sejam ouvidas e que contribuam para a solução de projetos transversais, o reconhecer, o celebrar e o trabalhar o bem-estar.” (Q.8.)</p> <p>“vejo o amor como o cuidado” (Q.9)</p> <p>“nós garantimos é que cuidamos dela durante todo o tempo em que é nossa colaboradora” (Q.9)</p> <p>“Temos iniciativas de <i>coaching</i> não só em termos de desenvolvimento e evolução de carreira, mas sobretudo em termos emocionais” (Q.9)</p> <p>“vamos implementar o modelo de carreira que já está desenhado e perspetivamos implementar em janeiro. Este modelo</p>		
--	---	---	--	--

	<p>(...)acabámos por ter pessoas descomprometidas que por vezes acabavam por prejudicar as sessões dos outros” (Q.7)</p> <p>“entendem desenvolvimento pessoal como exclusivamente pessoal, e não é.” (Q.7)</p> <p>“não temos nenhum programa especial para motivar este ou aquele.” (Q.7.)</p>	<p>foi desenhado muito numa lógica de que o caminho é do colaborador e nós estamos aqui para cuidar e facultar as ferramentas.” (Q.9.)</p>		
--	--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria



## **Anexo 5.** Transcrição *focus group* com colaboradores: Tranquilidade

- 1. Gostava que conversassem um pouco sobre as características do mundo de hoje, e por isso, desafio cada um de vocês a partilharem as perceções sobre como o veem e qual o impacto no vosso quotidiano organizacional**

**Entrevistado 2:** Eu posso começar e acredito que falando sempre numa perspetiva do impacto no mundo laboral, portanto há algumas características que eu penso logo. Primeiro o paradigma económico, todos sabemos que estamos a passar por um período de algumas dificuldades e isso está a ser refletido também nas organizações, nos próprios contratos. Considero que este é um período de incerteza o que pode, ou não, influenciar as decisões das pessoas, entre as quais se querem permanecer numa organização, se sentem a evoluir ao longo da carreira e essa realidade está a acompanhar o que seria expectável. Número dois, especialmente o contexto. Aqui se calhar refletindo mais nas camadas mais jovens, em que me insiro, hoje considero que há uma *trend* no trabalho, algo que se calhar há algum tempo não fazia sentido, que é a procura de um propósito. Acho que as pessoas atualmente além de um emprego procuram algo um bocadinho mais além, algo que se alinhe com os seus valores, algo que as faça sentir que realmente estão a contribuir para um bem maior. Pelo menos por mim falo, eu gosto. Faz-me sentir bem-estar numa organização que está alinhada com os meus valores e um local em que eu percebo que estou a fazer algo em que acredito e não só não estou só pelo dinheiro. Claro que o dinheiro também é muito importante, mas não é só. O sentido de pertença, o sermos valorizados e sentirmos que fazemos parte de uma comunidade com um ambiente positivo. Além disso, acho que é também aqui a falar do conforto e do *work life balance*. Não pode ser só trabalho e quando estamos no trabalho tem de ser uma experiência positiva. Creio que são estas as principais características do mundo de hoje e aquilo que valorizo.

**Entrevistado 1:** Acrescentar aqui ao que foi mencionado, as características do mundo de hoje prendem-se muito com vários estímulos que estamos sempre a ser expostos, ou seja as redes sociais, novidades como a inteligência artificial, portanto, é um mundo muito veloz em que nós temos a nossa atenção super dividida. Isto porque existem montes de coisas a acontecer, o contexto socioeconómico não é muito favorável em particular em Portugal o contexto político e a nível guerras e conflitos também nada favorável nos dias

de hoje e isso também rouba muito o nosso foco e a nossa atenção. Gostava também de acrescentar uma coisa que é o facto de nos dias de hoje devido ao contexto económico pouco favorável termos muita gente a sair do país. Se calhar não as camadas mais velhas, mas as mais jovens têm cada vez mais tendência de sair do país pois não consideram que têm sequer outra hipótese se não essa para sobreviver. Portanto, isto já por si só acaba por ser um impacto das características e isso transpõem-se para as organizações e reflete muito as características de hoje, tais como, este mundo veloz, estímulos todos, da mesma maneira que nós temos vários públicos diferentes dentro de uma organização todos com a atenção muito ocupada por estes estímulos e por estas preocupações que nos impactam a todos e isso impacta o bem-estar nas organizações e faz com não haja tanto comodismo condições que nós julgamos que são as ideais, e por isso existe sempre uma busca por melhor que seja dentro do país seja fora. Claro que isto não é igual em todas as gerações, mas falando das camadas mais jovens acho que se reflete.

**Entrevistado 3:** Eu estou muito alinhada com o que já foi dito e quando perguntaste sobre como é que vemos o mundo eu lembro-me sempre de um acrónimo da altura em que em que estudava que era o mundo era VUCA. VUCA significa volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade e eu vejo as coisas exatamente assim. Acho que vivemos numa altura, em que lá está, com muitos estímulos por um lado, com muita incerteza em todos os panoramas por outro, e acho que muito no que foi dito, em que o que nos faz realmente permanecer numa organização é o propósito, ver que aquilo que fazemos tem algum impacto e isso caracteriza a geração que também estou aqui a representar.

Além disso, a vontade de ver um impacto em tudo o que o que se faz e depois fazendo a ponte também com o tema que vamos falar a seguir por um lado, em termos de trabalho, alinhamento em termos de valores e o facto de olharmos para cima e para o lado, para as chefias e sentirmos que estamos a alinhados e que podemos confiar.

O impacto dos líderes nos dias de hoje é bastante relevante e acho que pode prender as pessoas. É curioso que há pouco tempo vi aqueles *posts* típicos que aparecem no LinkedIn que dizia: As pessoas não se despedem das empresas não saem das empresas despedem se dos líderes e eu revejo-me nisso. O contexto e tudo o que somos expostos levam-nos em primeiro lugar, a precisar de ter algum controlo e por isso, sentirmos que temos propósito naquilo que fazemos ajuda, e dois a confiança que nos transmitem quem está

acima de nós e a equipa em que trabalhamos, e isto leva-nos a querer ou não a estar no nosso trabalho.

**Entrevistado 6:** Concordo basicamente com tudo aquilo que foi dito só não agora com esta última parte que foi referida. Eu acho que cada vez os líderes, ou pelo menos em relação ao meu passado profissional, têm menos peso, ou seja, são menos carismáticos e essa questão de mudar pelo líder acho que não. Acho que mais facilmente as pessoas se voltam contra o líder e muda o líder do que as pessoas mudam.

Hoje a liderança é muito mais *soft*. Há pouca distinção daquilo que era o verdadeiro líder, como existia no passado. Eu passei aqui uma realidade em que tive verdadeiros líderes em que bastava que a pessoa dissesse uma coisa, e não era ser autoritário, era achar-se que aquela pessoa sabia aquilo que estava a dizer e, portanto, se achava que era assim provavelmente era mesmo assim e nós seguíamos. Depois, acho que hoje as empresas, como também já foi dito, estão num ritmo alucinante em que o propósito que existe hoje se calhar já não é o mesmo que existe amanhã. A mudança é demasiado rápida para que nós possamos ter assim um propósito tão seguro daquilo que queremos. A incerteza política, principalmente no nosso país, uma vez que agora vamos atravessar uma fase terrível certamente, faz com que as empresas também sintam essa insegurança política e, portanto, desistam um bocadinho daquilo que poderia ser a sua própria evolução e o seu desenvolvimento em algumas áreas. Eu penso que principalmente em Portugal agora com as eleições próximas nós vamos ter uma série de crises políticas sucessivas, porque ninguém vai ter maiorias e portanto vamos andar constantemente em eleições e estamos a chegar também aqui a um ponto que eu acho que também existe nas empresas que passou-se de ter demasiada censura e medo para o outro extremo em que agora tudo é assédio moral, tudo é assédio sexual tudo e já não se pode fazer com medo de como o outro vai interpretar e isso acaba por restringir a liberdade das pessoas e a vontade de muitas vezes se continuar, ou não, a fazer determinadas coisas. Além disso, vê-se que as pessoas hoje têm muito menos amor à sua empresa do que tinham no passado. Estar aqui na Tranquilidade hoje e estar amanhã noutra seguradora qualquer não é um problema. Antigamente as pessoas vestiam a camisola e era um orgulho pertencer a uma determinada empresa. Se alguma coisa acontecesse a essa empresa as pessoas sentiam e isso e sentiu-se aqui as pessoas sentiram muito o fim do grupo Espírito Santo, por exemplo, porque era uma marca que tinha muito peso aqui dentro e as pessoas sentiram-se um bocadinho perdidas e com receio do que ia acontecer.

**Entrevistado 1:** (questiona entrevistado 6) Gostava de te fazer uma pergunta sobre o que tu estavas a dizer agora se tu sentes que antigamente as pessoas vestiam muito a camisola e os nós jovens pelo facto de nós de um dia para o outro mudarmos de empresa e independentemente de onde estamos nunca vestimos a camisola ou achas que que é pela rapidez?

**Entrevistado 6:** Sim é pela rapidez e pela própria postura, porque é hoje tenho um projeto giro e visto a camisola amanhã um projeto não é tão giro e eu rapidamente dispo essa camisola e por isso acho que há pouco ou nenhum sentido de pertença.

**Entrevistado 3:** Eu acho que o que estavas a dizer reflete-se um pouco naquilo que referi ao dizer que as pessoas estão menos presas à empresa e mais presas aos líderes é um bocado nesse sentido. Eu tenho a noção que nós mudamos muito mais vezes de trabalho e um dia estamos aqui no outro dia a seguir quando já não existe aquele propósito ou impacto nós desistimos. Não temos aquele sentimento de pertença a uma organização enquanto a organização é mais às pessoas.

**Entrevistado 4:** Eu até acrescento, acho que é mais uma reação natural das pessoas não só das gerações mais jovens que se reflete mais vez mais jovens, mas é transversal que é uma reação normal ao que se foi assistindo a escândalos de empresas, esquemas de corrupção, a falta também depois de sentido social das empresas que antes existia muito e deixou de haver. Ou seja, acho que é uma reação natural dos dois lados ao longo dos tempos e depois temos de admitir que as gerações mais jovens são mais desprendidas, mas lá está é uma característica e respondendo à questão acho que todos estes fatores têm completamente impacto. Vivemos num ambiente muito dinâmico e é uma reação natural das camadas mais jovens que se adaptam e reagem de uma forma mais rápida, se calhar do que as mais antigas que viveram noutros tempos, e por isso, apegam-se muito mais a pessoas e a propósitos do que a uma marca ou uma corporação.

**Entrevistado 6:** Então, vocês acham que as pessoas se apegam a pessoas?

**Entrevistado 4:** Completamente.

**Entrevistado 3:** Sim totalmente.

**Entrevistado 2:** Também concordo.

**Entrevistado 4:** Um líder que seja focado em micro gestão altamente controlador, pode ser ótima pessoa, mas as camadas mais jovem não estão para aturar isso porque foi desde a sua educação até na faculdade geria os próprios prazos, não havia um professor a controlar a assiduidade, se fizesse o projeto às cinco da manhã e entregasse no outro dia às seis da tarde a nota não dependia por estar a fazer àquela hora ou mesmo marcar o ponto. Ou seja, esta geração habitou-se a estilo depois vir trabalhar para uma empresa ou para um líder que controle e que a sua produtividade seja posta em causa pela forma como trabalha vai ter como consequência o virar as costas, porque de certeza que essa pessoa não vai sequer tentar lutar para que esse líder saia, apenas sai.

**Entrevistado 3:** Sim exato, se não está bom para mim eu saio simplesmente.

**Entrevistado 6:** Mas isso é contraditório com aquilo que acontece efetivamente. Porque se eu estou assim tão apegado a um líder mesmo que o projeto não seja interessante eu tenho esse líder. Mas se o projeto não for interessante eu saio.

**Entrevistado 3:** Mas tem a ver com a postura do líder em si, ou seja, se se nós virmos o líder, percebermos as suas intenções, compreendermos os seus valores, transmite-nos a sensação de que podemos confiar nestes casos nós fazemos coisas que não adoramos, porque sabemos que mais cedo ou mais tarde essas oportunidades vão nos ser dadas. Pelo contrário, até podemos estar na área que nós mais gostamos na vida, o trabalho ser incrível, mas se o líder não nos dá espaço e a liberdade também para nos conseguirmos gerir e encontrarmos esse nosso propósito e vemos impacto naquilo que fazemos acho que não nos estimula e acabamos por não ficar presos.

**Entrevistado 2:** Eu identifico muito com esta ideia e não só pelo lado positivo, mas também pelo negativo. De forma geral, e tanto quanto líderes quanto a organizações, as camadas mais jovens são desapegadas ponto. Mas mais facilmente à empresa do que a um líder e não só líder, uma equipa no geral que tem um ambiente positivo, de autonomia de confiança, sem ser *macro management*. Dito isto, muito mais rapidamente reagiria a

um líder que é o contrário, em que não me sinto bem, onde me sinto fechado até com alguma ansiedade. Eu não estou na empresa há muito tempo, mas posso dar o meu exemplo apesar de só estar há dois anos. Eu até agora passei por duas equipas, tive dois líderes diferentes e tive estilos de liderança muito, muito opostos. O atual sinto-me muito confortável, sinto que me dá autonomia e confia no meu trabalho, sinto que me permite ser criativo no dia a dia, que confia no que eu faço e, portanto, não precisa de andar a verificar tudo aquilo que é o meu trabalho. Na experiência anterior isso não acontecia infelizmente causava-me até uma certa ansiedade no dia a dia a fazer as minhas tarefas e em vez de eu ser produtivo eu verificava umas 45 vezes acabando por demorar muito mais a fazer o meu trabalho. Apenas para contextualizar, eu entrei através do programa de Trainees e passei por duas áreas e no final fiquei nesta segunda área que é onde me mantenho. Acredito que se tivesse ficado na primeira área, das duas uma ou teria ido ou teria ficado e andava a procurar outras, simplesmente porque não aguentava.

**Entrevistado 4:** Mas isto é geral, as conversas que tenho com amigos partilha tudo da mesma opinião.

**Entrevistado 2:** A liderança, a meu ver, dificilmente muda, mais depressa mudamos nós.

**Entrevistado 3:** E é outra coisa, se calhar antes eu pelo menos sentia isso as pessoas não estavam contentes iam falar. Agora há muito este *quite quitting* que é o momento em que nós já não queremos saber, já estamos noutra em que pessoas permanecem até arranjar outra coisa e já não se dá tantas justificações. Se não nos identificamos, falando no meu caso eu acho que é muito com a pessoa, e se existe uma conversa ou se vou tentando passar a mensagem, mas se nada muda eu vou procurar outra coisa, ou seja, se não há aquela base de confiança, ou se é aquela fase de mais chata que às vezes há nos trabalhos, mas que sabemos que vai mudar e que há uma luz ao fundo do túnel, mas se não virmos esta intenção em melhorar...

**Entrevistado 2:** Sim, se não se vir uma melhoria ou uma intenção em mudar comportamentos, torna-se difícil permanecer.

**Entrevistado 5:** Portanto, eu venho de várias fusões já estive em várias empresas, portanto há 17 anos no mercado segurador e concordo plenamente com o que eles referem

de facto a parte emocional do líder é o fulcral para mim também e é isso que nos faz motivar, isso nos faz crescer na empresa é isso que nos faz sentir bem. E depois também esta transformação que vivemos está a refletir-se nas empresas. A gestão do nosso tempo temos cada vez que ser mais autónomos, o líder tem de delegar legado, nós temos de nos sentir seguros do resultado do nosso trabalho e é fundamental a liderança. Portanto, acredito que o líder faça tomadas de decisões que são fundamentais na nossa vida que nos fazem decidir se queremos ou não continuar nos projetos.

**2. Agora falando sobre o conceito de compromisso organizacional gostava de perceber o que representa para vocês estar comprometido com a vossa organização e para ilustrar podem usar experiências que ajudem a explicar essa vossa ideia.**

**Entrevistado 2:** Se eu fosse um líder, eu consideraria que compromisso é um colaborador que não está só por estar, ou seja, esforça-se no seu dia a dia, portanto, aqui muito uma antítese daquele conceito que se tem ouvido falar muito o *quite quitting*, ou seja de facto uma pessoa de facto motivada que quer trabalhar, quer lutar pelos seus objetivos e os da empresa, portanto, não está ali a fazer *frete* ou a meio gás. A componente relacional não dá para separar, ou seja, alguém que está comprometido está comprometido com a organização e com as pessoas e, portanto, está disposto a ajudar, a de vez em quando fazer alguns sacrifícios em prol do bem comum. No fim do dia acho que é alguém que se nota que está integrado, motivado, pretende continuar e, sobretudo, mostra no dia a dia através das suas ações porque, se temos uma pessoa que quando é para ajudar, quando é, excepcionalmente, ficar até bocadinho mais tarde não faz ou se no seu dia a dia também não estava assim tão *engaged* com o trabalho para mim não está comprometido.

**Entrevistado 1:** No meu caso em particular, quando eu dou o *extra-mile* é porque estou comprometida. Eu sei que quando não tenho vontade de o dar é porque alguma coisa está errada, não tem de ser por inteiro, ou só o compromisso, mas sei que isso é um fator. Depois acho que outro critério que eu usaria para identificar ou não o compromisso com a organização seria o *engagement*, mas no sentido de ver se a pessoa traz algum tipo de inovação e contributo para o contexto da equipa e dos projetos em que está envolvida. No contexto da equipa, no sentido de melhorar os processos internos e a forma como se fazem as coisas e no contexto dos projetos que traz melhorias para um determinado projeto faz

com que um determinado procedimento ande um bocadinho mais rápido ou que melhor experiência dos colaboradores em algum contexto específico ou dos clientes também dependendo da área em que trabalhamos.

**Entrevistado 3:** A frase que eu tinha na cabeça também era o facto de eu estar comprometida é quando estou disposta a dar o *extra-mile* e era muito no sentido de entrega e eu acho que isto permite não só, estarmos a olhar para o que temos para fazer e para o que é que nos dizem que nós temos de fazer, mas essencialmente ver como um todo ou seja, estar sempre com o *mindset* de “isto podia melhorar” ou seja, propor, ser proativo. Este tipo de comportamento traz-nos mais motivação e leva-nos a olhar à volta e não ver só as nossas tarefas, mas sim sentirmos que podemos crescer aqui e como podemos contribuir e criar valor.

**Entrevistado 6:** Eu acho que os valores da nossa companhia resumem muito bem a forma de identificar quem está comprometido. É alguém que tem sentido de pertença, alguém que tem sentido de responsabilidade e que, portanto, assume as suas tarefas como suas e sabe que está a contribuir para um bem comum e é alguém como já referiram que está disponível para a mudança e para a inovação e que de certa forma está atento a propor formas de simplificar o seu trabalho e o trabalho dos outros.

**Entrevistado 1:** Aqui só para caracterizar um bocadinho o que se está a dizer, os nossos quatro comportamentos são *ownership*, *innovation*, *simplification* e *human touch* e daí trazer inovação e sentido de pertença.

**Entrevistado 6:** Eu acho que através disto é uma forma relativamente simples de com quatro valores conseguirmos identificar se as pessoas estão, ou não, estão comprometidas com a sua empresa.

**Entrevistado 5:** Eu além dessa total entrega, e empenho que valorizaria, também acho importante a parte de estar feliz no trabalho, portanto também valorizaria um colaborador feliz, bem-disposto e que se dá bem com a equipa.

**Entrevistado 4:** Eu por acaso tive uma conversa com um colega que estava a ter um desabafo e é como eu consigo resumir o compromisso de uma pessoa. Posso estar errada,



mas é como eu vejo, ele disse-me “Detesto colegas que se estão sempre a queixar” e eu fiz uma retrospectiva pessoal e pensei meu deus eu estou-me sempre a queixar. Mas acabei por perceber que é isto é uma linha ténue entre o compromisso e o não compromisso e ambos têm fator do queixar-se. Só que há o queixar-se positivo e o detrativo. Eu acho que uma pessoa comprometida com a empresa acaba por se estar sempre a queixar, mas é uma queixa construtiva que vai além do *scope* das suas funções, quer inovar, quer ver refletido todos os nossos pilares, vai atrás, se está insatisfeito com o líder vai falar com ele, se não está a gostar muito da sua função vai atrás, mas traz sempre soluções. Ao contrário de quem não está comprometido que se está sempre a queixar, mas tudo é *down, tudo é mau, tudo é destrutivo*, a empresa é horrível, paga mal, os prémios são maus, não há plano de carreiras, tudo mau, mas nunca dá soluções. Ou seja, têm uma premissa em comum que é o queixar-se, mas o que está comprometido é aquele que tem aquela queixa com brilho nos olhos, ou seja estou-me a queixar, mas porque eu acredito que esta empresa consegue melhor, eu estou aqui estou bem e quero ficar e quero mais, mais, mais e, portanto, queixa-se no bom sentido.

**Entrevistado 1:** Mas lá está, é o eterno insatisfeito no sentido de querer melhorias, mas de uma forma construtiva.

Entrevistado 6: Mas isto tem muito a ver com a cultura portuguesa. Isso que tu referiste do plano de carreiras é a prova disso. As pessoas queixam-se que não há um plano de carreiras, quando há um plano de carreiras dizem que porcaria, está todo mal feito, é incompleto devia ser muito melhor.

**Entrevistado 4:** É engraçado que as conversas no corredor, ou mesmo na copa, de pessoas que nem sequer conhecemos de outras áreas vemos que estão ambos se estão a queixar, mas o tipo de queixa é tão diferente. Ou seja, um é, mas isto já é uma base se calhar daqui até poderíamos melhorar o outro vai dizer “isto é sempre a mesma coisa, inventam, inventam, mas nós saímos sempre a perder”. Ambos se estão a queixar e a comentar, mas enquanto um tem esperança, uma visão de melhoria, e quer contribuir nem que seja com *feedback* construtivo, o outro já desistiu e se alguém da concorrência lhe ligar com uma proposta com um fator melhor ele vai.

**Entrevistado 3:** Outro fator, e pelo menos eu avalio como está a minha vida se quando acordo de manhã se tenho vontade de ir trabalhar. Eu já tive trabalhos que não gostei e pensei eu não me consigo levantar desta cama, não quero ir trabalhar. Obviamente, que nunca apetece levantar de manhã para trabalhar, mas é um bom sinal se eu tenho vontade de ir para o escritório, vontade de ver as pessoas com quem trabalho e acho que o compromisso também acaba por se refletir aí. A parte disso, depois todos temos dias maus, tarefas mais chatas claro, mas eu pelo menos meço assim “Quanto é que me custa levantar da cama”.

- 3. Agora que já partilhámos ideias sobre o compromisso, gostava que dissessem quais os fatores tanto internos como externos que podem afetar o vosso compromisso e caso achem interessante podem também partilhar experiências ou histórias que ajudem nas vossas respostas.**

**Entrevistado 1:** Para mim não só a liderança, porque a liderança pode ser muito boa, mas se a equipa não for boa pode causar alguma desmotivação e pode levar a procurar outras coisas. Acho que também o sentido de propósito é fulcral pelo menos para mim e creio que também a identificação com algum tipo de futuro na função, ou seja, se a pessoa sentir que não tem potencial de desenvolvimento e quando eu falo de desenvolvimento nem sequer é necessariamente desenvolvimento ou algum tipo de evolução na vertical ou seja, não é necessariamente chegar a cargos de liderança equipas é muito no sentido de aprendizagem de a pessoa ver que ainda tem margem para aprender e fazer coisas diferentes dentro do seu contexto profissional, acho que isso também é algo que me leva a ficar ou sair de uma organização. Para sair também preciso de sentir que já não me estou a sentir que esteja a ser desafiada, ou seja, até pode haver muito propósito no que eu esteja a fazer, mas se eu já não sentir algum tipo de desafio ou de possibilidade de aprendizagem ou de crescimento eu acho que não isoladamente, mas pode ser uma razão para abandonar o barco.

**Entrevistado 6:** Eu acho que tem um bocadinho de componente geracional. A minha geração claramente mais antiga que é deles, eu acho que nós fomos educados, por exemplo e agora vou falar do meu caso, para mim é muito mais importante eu gostar daquilo que faço do que da pessoa que lidera. Obviamente, que valorizo muito estar numa equipa com quem gosto de estar e trabalhar, mas o líder não é tão importante porque se

eu sei aquilo que estou a fazer até posso ter um líder que não saiba. Eu já tive aqui 4 diretores em que pelo menos uma das pessoas me disse claramente que detestava aquilo que eu fazia e que nunca gostaria de fazer o mesmo que eu fazia e, portanto, não se metia. Não interferia no sentido de dizer não devias de fazer assim ou devias fazer de outra maneira. Portanto, habituei-me sempre a ter líderes, neste caso direções um bocadinho distantes. Hoje por exemplo não é esse o caso, estamos também numa realidade completamente diferente há dinamismo, há muita coisa a mexer em simultâneo. Mas, até há relativamente pouco tempo confesso que me era mais ou menos indiferente quem é que era o meu diretor dava muito mais importância a quem estava na minha equipa ou quem me chefiava diretamente. Se eu reconhecia nessa pessoa valor técnico para quer ser minha chefia e eu acho que isso tem a ver com a geração. Eu estou quase a fazer 20 anos de casa e para mim é normal, antes tive 10 anos de outra empresa. Hoje, provavelmente eles (os jovens) nunca irão estar se calhar nem 10 nem 20 anos numa mesma organização e eu não estou a dizer isto com um sentido crítico ou negativo, mas éramos educados assim a vestir a camisola de uma maneira diferente e vestíamos.

**Entrevistado 2:** Acho que o paradigma mudou. Antes o que era expectável, ou o que seria a situação ideal, era a pessoa entrar numa empresa, fazer a sua carreira inteira essa empresa e crescer o máximo possível. Hoje, acho que não é isso que é esperado de nós. O que é esperado é que ingressemos numa empresa nos desenvolvamos e depois vamos para outra e para outra e todas elas nos vão dar bagagem, é esse o caminho mais comum.

**Entrevistado 1:** E às vezes, a questão nem era estar numa empresa o tempo todo e crescer até ao máximo que dava às vezes era estar no mesmo papel 20 ou 30 anos e estava tudo bem com isso. Eu acho que hoje em dia nós, a nossa geração, somos eternos insatisfeitos nesse sentido de até podemos estar confortáveis durante algum tempo numa função e até haver propósito e a seguir haver outro desafio que que nos puxa mais e portanto, avançamos para outro e até podem haver outras motivações até salariais inclusive, porque aquilo que estava aqui a brincar quando dissemos que um concorrente nos abana com um bocadinho de mais salário base algumas pessoas já consideram isso, porque por mais que gostem do sítio onde estão, ou das pessoas, e se há algo que podia ser melhor então vão à procura disso.

**Entrevistado 3:** Acho que outra coisa que acontece e o impacto vem das universidades que passámos é que crescemos com uma mensagem de que “vocês chegaram aqui, vocês conseguem fazer isto, vocês não podem estar confortáveis, têm de sair da zona de conforto, questionar.” Eu estudei na NOVA e eu senti muito isso, vocês estão aqui têm boas notas, vocês são o futuro. É uma mensagem que se vai entranhando e cada vez que nos sentimos insatisfeitos, existe uma pergunta que me sai da cabeça que é: Será que já estou confortável? Será que ainda estou a ser desafiada? Será que ainda há mais para aprender aqui? E este tipo de mensagens fazem também com que aconteçam estes saltos, que para nós acontecem com frequência.

**Entrevistado 6:** Mas eu acho que às vezes confunde-se satisfação com rotina. Estou satisfeito então é porque já entrei na rotina e por isso, tenho de ir procurar outra coisa e a rotina não tem de ser obrigatoriamente má. A função que eu mais gosto é uma função rotineira, é fazer sempre o mesmo, mas com pessoas diferentes e eu continuo a adorá-la há 30 anos.

**Entrevistado 4:** Eu acho que há fatores que a própria empresa não controla, que são os fatores externos. Eu acho que uma pessoa está comprometida e vai ficando e muda se tiver espaço para isso na empresa que está e gosta do que faz e gosta das pessoas com que trabalha e eu aí acho que o chefe tem um papel crucial. Era como aqueles professores, matemática era o terror para a turma toda, mas de repente vem um professor inacreditável e toda a gente passa a ser bom aluno e gosta de matemática e acho que uma chefia positiva e admirada é assim, ou seja, leva-nos às vezes a fazer tarefas que se calhar não íamos gostar tanto ou a ficar numa empresa que não estávamos assim tão comprometidos e acabamos por entrar no compromisso e às vezes muda o líder e a equipa desfaz-se toda. Acho que o líder tem um papel crucial não único, o dinheiro também pesa, gostarmos do que fazemos também pesa, sermos esponjinhas e estarmos a absorver e evoluir também pesa imenso e acho que esta geração foi muito impulsionada, e eu também andei na NOVA e era mesmo esse espírito de os *robots* já existem, para fazer o *modus operandi* estão cá eles, vocês precisam de pensamento crítico, inovação, estratégia, pensar diferente. Hoje estão aqui, mas amanhã podem estar a fazer outra coisa completamente diferente, a formação é contínua, a educação contínua, ou seja, acho que se passou essa ansiedade também, e quase necessidade de não te acostumes, questiona tudo e faz diferente. Então, às vezes estarmos numa empresa em que tudo é complicado, é difícil de

mudar então é mais atrativo, se calhar, ir para outro sítio e não ficar tão comprometida à organização.

**Entrevistado 1:** Eu queria só acrescentar uma coisa, ontem estive numa conferência e um dos oradores fez uma apresentação de um estudo sobre as perceções e expectativas das pessoas que estão agora a terminar cursos face ao mercado de trabalho e ele estava a dizer uma coisa que eu achei super interessante que é a culpa deles se sentirem deles especiais é vossa, porque vocês é que disseram que eles eram a geração mais bem preparada de sempre e, se calhar, não é preparada é qualificada. A verdade é que vai melhorando não é, e ainda bem e pronto o orador estava a dizer isto muito no sentido de lá está a partir do momento em que a pessoa sente que já não é especial ou já não tem impacto no sítio onde está isso pode ser meio caminho andado para sair e para se fazer à estrada.

**Entrevistado 5:** Eu identifico-me com esta questão do estímulo da mudança. Eu não gosto de estar acomodada nem que me acomodem gosto de fazer coisas diferentes e só isso é que me realiza. Portanto, eu acho que esse é o cerne da realização profissional porque, isso acaba por afetar a parte pessoal também. Eu acho que é muito importante as pessoas estarem satisfeitas e eu gosto da mudança gosto de fazer coisas diferentes com pessoas diferentes e é engraçado como pessoas da mesma geração pensam de forma tão diferente.

**4. Ainda sobre o compromisso, gostava que pensassem se identificam ou reconhecem práticas que a Tranquilidade adota para melhorar a vossa a motivação, vontade em continuar ou mesmo o compromisso e qual o impacto que estas têm no vosso dia a dia profissional.**

**Entrevistado 5:** Eu começo já por lançar esse modelo de carreiras que é expectante e que creio que a companhia também está muito curiosa sobre a implementação e que permite precisamente essa valorização das pessoas, portanto dou esse exemplo.

**Entrevistado 2:** Eu consigo identificar várias e especialmente no último ano tenho identificado cada vez mais. Acho que tem existido um trabalho por parte dos recursos humanos em implementarem mais coisas. Tivemos várias iniciativas ao longo do ano seja para celebrar ocasiões especiais seja para trazer as pessoas um bocadinho mais para a

empresa, agora o plano de carreiras que eu acho que era algo também muita gente estava à espera bastante tempo e que finalmente parece que se vai concretizar e acho que vai ser algo muito positivo. Tivemos algumas sessões que eu acho que são muito interessantes no sentido de perceber o que é que se faz nas outras áreas que para mim é bom porque é uma empresa muito grande e é difícil de acompanhar tudo. Isto também ajuda a aproximar as pessoas, estas são chamadas as sessões de foco em que, por exemplo, uma equipa apresenta os projetos em que tem trabalhado assim o resto da companhia fica a par. No geral, não é que eu tenha grande histórico, porque só estou há dois anos, mas do pouco tempo que estou sinto que existe uma progressão e tem existido uma preocupação em desenvolver esse tipo de iniciativas.

**Entrevistado 4:** Eu acredito que haja certo tipo de iniciativas que dependem da chefia mais próxima e da gestão, ou seja, um canal de comunicação facilitado, a flexibilidade etc. Mas depois organização também o promover e, por exemplo, o trabalho híbrido, a flexibilidade apesar da geração mais nova ser supercriticada por isso. Às vezes, recebemos comentários do género “você os jovens não querem vir ao escritório”, de algumas pessoas não é de todas atenções. Mas há essa *miss conception* em que os *millennials* estão tipo em caixas e todos se comportam. A própria organização promover a flexibilidade, ter sessões de melhoria, ou acabar, por exemplo, com o OTC. O que eu vou dizer é *micro* e burocrático, mas para mim fez toda a diferença e senti na minha equipa por exemplo, uma admiração pela organização. Toda a gente se queixava por um simples processo que era quando entravas no pc além da *password* tinhas de pôr um código que correspondia a letras e toda a gente se irritava com isso e ficávamos às vezes minutos a tentar desbloquear o computador. Existe uma iniciativa que se chama *Restart* em que os colaboradores têm oportunidade de dizer o que poderia ser diferente ou melhorado na organização e houve de facto iniciativas que foram a avante e que se concretizaram e essa *micro* coisa que para mim era super irritante também desapareceu. E a organização promover que todas as pessoas estejam envolvidas nas decisões, ou seja as decisões não fiquem só nas hierarquias superiores, em que toda a gente pode participar e é ouvida e isso é um fator muito importante.

**Entrevistado 2:** Até mesmo em termos de compensação agora mais especificamente tivemos mais recentemente por exemplo aquele apoio para a mobilidade que antes não tínhamos. Vamos ter, esperamos não é, com o plano de carreiras, formações que acho que

também é algo que ainda não falamos muito aqui mas eu pessoalmente valorizo e acho que é mais um benefício que não tenho de ser monetário e que acrescenta bastante.

**Entrevistado 4:** Eu acho que esses benefícios são sempre um *plus* para qualquer empresa, mas eu até dava um passo atrás. A empresa promover quase o voto participativo, ou seja, não são só as chefias com altos cargos que tomam as decisões de existir *flex benefits* ou que tomam a decisão de acabar com o OTC parte primeiro de ouvir a empresa toda ou o que é que eles gostariam de ter e depois é que se passa a tomada de decisão. Eu acho que é um bocado isso não sei se a mobilidade foi de ouvir os colaboradores ou não, mas sei que por exemplo este o OTC foi de ouvir as várias pessoas da empresa ou mesmo o plano de carreira também é outro exemplo.

**Entrevistado 1:** Nós na verdade, nos Recursos Humanos temos já há algum tempo implementado a iniciativa dos *Lets talk* em que os recursos humanos vão falar com várias equipas e perceber precisamente essas dores e às vezes algumas são fáceis de resolver outras demoram um bocadinho mais tempo porque, envolvem um bocadinho mais de mais de trabalho, mas que pronto que estão identificadas de alguma forma e que lá está esse *feedback* que sendo passado, mas que nem sempre é automático claro.

**Entrevistado 4:** Mas, só o facto de haver espaço para que as pessoas possam dizer acho que é inacreditável mesmo, porque nem todas as empresas dão esse espaço.

**Entrevistado 1:** Outra coisa que eu sinto que atualmente, pelo menos na minha geração, é valorizado, talvez não seja o que nos vai manter agarrados a uma empresa, mas se calhar é o que nos dá tema de conversa ao jantar com amigos que são aquilo que eu chamo os eventos *lolipop* que é tipo o magusto, os arraiais, o Halloween e fazer algum tipo de celebrações. Normalmente temos associadas efemérides, mas também podem ser outras coisas como na *Learning Week* tivemos brigadeiros para toda a gente e as pessoas ficam realmente contentes. Lá está não é isso que vai prender à empresa, mas de alguma forma dá-nos algum tema de conversa e eventualmente algum orgulho em estar numa empresa que faz coisas pelos colaboradores. Até pode não implementar o benefício Y, formação H, mas fez mais um evento e foi mesmo divertido que quebrou a rotina e manteve-nos mais motivados para mais um dia, ou mais uma semana ou um mês e acho que essas

dinâmicas também têm algum impacto nos dias de hoje se calhar não sei se em todas as gerações de forma igual, acredito que, mas impacto.

**Entrevistado 4:** Eu também gostava de uma coisa que me esqueci, que é a proximidade dos vários departamentos com os RH. Eu lembro-me que tinha entrado há pouco tempo na empresa e os RH foram falar com as várias áreas, no meu caso era do marketing e ficámos todos numa sala gigante a falar das dores que sentia-mos o que é que tínhamos de necessidades, tudo super abertamente e lembro-me a seguir que tive um jantar com amigos e pronto disse que “Ah hoje os RH vieram falar com a minha equipa e estávamos a queixar dos vouchers de telemóvel e assim” e houve amigos meus que comentaram que não faziam ideia de quem eram as pessoas de RH muito menos o diretor. Ou seja, no contexto de uma multinacional ou de grandes empresas isso é realmente um *plus* sem dúvida.

**Entrevistado 6:** Eu acho que houve uma grande evolução nestes dois últimos anos. Mas é engraçado, e eu aí basicamente eu também já não me incluo, que esse passado e quando há pouco alguém referia que há coisas que não seguram, mas ajudam. A verdade é que há uns bons anos atrás havia a comemoração dos 25 anos e dos 50 anos de companhia. Fazia-se 50 anos de companhia e ainda conheci uma pessoa que fez 50 anos de companhia e as pessoas ficavam na empresa à espera dessa data para receber nos 25 relógio em prata nos 50 relógio em ouro. E a última pessoa que fez 50 anos da companhia, tinha 64 de idade e na altura a reforma aos 65 esperou para fazer os 50 anos e depois reformou-se, porque o objetivo dele era receber o seu relógio em ouro e gravado com o nome.

E é curioso, que agora instituiu-se uma coisa idêntica que são as canetas e acho engraçado, porque as pessoas dão valor a isso de comemorar os anos na companhia. Ainda temos pessoas com antiguidade, o mais velho neste momento tem 48 anos de companhia. Mas isto para dizer, que há iniciativas que as pessoas dão muito valor e temos mudado nesse sentido. Por exemplo, em 20 anos que eu já cá estou nunca tinha sido feito um jantar de Natal com a toda. Foi em 2023, mas o jantar era referente ao Natal de 2022 e isso foi uma coisa que as pessoas valorizam imenso, porque foi a primeira oportunidade que nós tivemos de estar os 1000 e não sei quantas pessoas num convívio que nunca tinha acontecido.



**Entrevistado 1:** As pessoas estavam super contentes, porque já não era só a pessoa com quem se falava ao telefone ou no teams, mas já era aquele colega que está nas ilhas no dia a dia e que nunca tínhamos visto e especialmente após o período de pandemia.

**Entrevistado 5:** Sim depois da pandemia, notava-se que as pessoas estavam a precisar deste conforto.

**Entrevistado 6:** Notou-se que nestes dois últimos anos houve uma evolução enorme em termos de aproximação dos RH com o resto da companhia com inúmeras iniciativas. Têm sido tantas que é difícil estar aqui a dizer quais foram, desde comemoração dos aniversários da empresa e do grupo e de outras empresas do grupo tudo se fez aqui. Obviamente que há sempre pessoas que dizem mal tudo, porque se receberam em cartão queriam em dinheiro, se receberem em dinheiro é porque vão ser tributados, portanto não vale a pena, há sempre alguém que não gosta. Mas, temos de continuar a fazer aquilo que a maioria realmente valoriza e acho que nestes últimos anos as pessoas estão claramente mais satisfeitas e como referiram aqui toda a gente sabe quem são os RH ou quem é a diretora de HR e houve precisamente uma grande aproximação dos últimos anos do RH ao resto da organização.

**Entrevistado 5:** E estas iniciativas têm surpreendido muito os colaboradores, o *feedback* tem sido muito positivo. As pessoas ficam muito satisfeitas, por exemplo no Natal recebemos um cabaz e foi algo que deixou as pessoas muito satisfeitas e revela a aproximação, porque no fundo pertencemos a uma família.

**5. Vamos agora refletir sobre o papel dos líderes e por isso, gostava que refletissem sobre a importância do apoio dos líderes no desenvolvimento de sentimento de pertença e de que forma poderão impactar o compromisso que cada um de vocês sente pela vossa organização.**

**Entrevistado 2:** Eu vou se calhar fazer mais uma vez uma comparação entre as duas experiências que tive, porque acho que é mais fácil para mim mostrar a importância dessa maneira. Eu, atualmente, estou numa equipa em que me sinto muito integrado, com um sentimento de pertença muito grande não só no contexto equipa, mas também na empresa e acho que a importância do líder aqui foi fundamental. Não considero que seja o único

fator, como referi há pouco, a equipa contribui, mas é importante. Um líder para mim deve orientar-me no meu dia a dia nos momentos em que eu preciso de ajuda, deve ser alguém que confia em mim, porque se fui contratado é porque sei fazer o meu trabalho. Portanto, não preciso que esteja a ver a toda a hora o que eu faço, se eu precisar de ajuda vou ter com a pessoa. Além disso, que me dê espaço para crescer dentro da equipa, dentro da organização e que consiga promover um ambiente positivo. Em contrapartida, na outra experiência anterior o que eu sentia era um pouco o oposto e, portanto, o meu sentimento de pertença para com a equipa era zero. Eu na verdade não queria pertencer. Havia competitividade, havia ansiedade ao realizar as tarefas diárias, a produtividade era muito reduzida, porque qualquer coisa tinha de ser revista 1000 vezes, porque não havia confiança, não havia um sentido de autonomia, era a tal situação de *micromanagement* e, portanto, honestamente isso arruína qualquer vontade em ser produtivo ou mesmo em existir uma equipa vencedora. Ou seja, um líder para mim faz toda a diferença e tem de ser uma pessoa, que mais do que a parte técnica como estava a dizer há pouco não preciso que seja técnico, preciso que seja uma pessoa com uma componente humana forte, que consiga criar *teamwork* e sem ser isso acho que não preciso de muito mais, isto é o principal para mim.

**Entrevistado 6:** Para ser coerente com aquilo que disse há bocado, para mim o líder não é especialmente importante se estivermos a pensar no líder mais distante. Se estivermos a pensar na minha chefia direta na prática eu considero que faz parte da equipa onde eu estou entregado, aí sim dou importância que seja uma pessoa que me faz sentir que pertenço à equipa, que seja próxima de nós, que mostre a importância de nos preocuparmos todos uns com os outros para além da vida profissional e que seja dada autonomia e liberdade de expressão para podermos sugerir alterações, sugerir aquilo do nosso ponto de vista seria uma melhoria para as tarefas ou para a equipa e sinto que neste momento isso acontece. Mas sendo coerente, o líder mais distante a mim não tem grande relevância. Lá está, eu tenho uma função muito específica em que normalmente as pessoas não intervêm muito, estou a falar concretamente recrutamento. Portanto, o líder não vai dizer “eh pá recrutaste mal”, porque nem sequer conhece os meus candidatos. Aliás, dificilmente alguém vai interferir diretamente a não ser minha chefia direta, e mesmo assim não interfere, e não me vai dizer fizeste um trabalho horrível, porque o resultado só se vê ao final de um tempo, com o desenrolar da ligação entre a pessoa contratada e a companhia. Portanto, eu sinto, e se calhar faz-me ter esta visão, de

autonomia e de ter liberdade no bom sentido para fazer aquilo que acho que poderia fazer tecnicamente e por isso, também não tenho um líder eu venha interferir tecnicamente comigo. Claro que podem dar sugestões e dão, por exemplo, se calhar podíamos depois estruturar a informação que vocês retiram das entrevistas do projeto recrutamento da seguinte maneira porque em termos práticos é melhor para outras equipas poderem ter acesso. Portanto, não sinto que para mim um líder tenha de ser alguém que tecnicamente tem de estar a interferir na minha função. No que toca a um líder direto, eu gosto de saber que é alguém que tem conhecimentos para me poder ajudar e que me permite evoluir com a partilha e troca de opinião. Um líder mais distante já não sinto essa necessidade, ou seja, eu não sinto necessidade de discutir com a nossa diretora recrutamento.

**Entrevistado 2:** Aliás acho que um bom exemplo disso até é o nosso futuro Plano de Carreira. Como nós vimos no outro dia há uma divisão entre o que é um perfil de *expert* e um perfil de liderança. Pelo que eu percebi essencialmente ambos são especialistas, simplesmente um pode ter a capacidade ou vontade em gerir pessoas é esse o fator diferenciador.

**Entrevistado 3:** Eu revejo-me no que foi dito, e para mim um líder tem a ver com confiança. Por um lado, a confiança, o espaço ou a abertura que me dá a mim para eu fazer o que eu acho que está certo. Sentir que esta pessoa confia em mim e que me dá uma determinada tarefa e diz faz como quiseres, mas por outro lado, a confiança que eu sinto que me faz pensar se alguma coisa correr mal, precisar de alguma coisa eu sei que é uma pessoa que me que não me vai deixar cair. Ou seja, dá-me a autonomia que eu preciso, mas que está lá para assumir o que for preciso ou para tomar decisões comigo se eu precisar de alguma coisa e para mim é muito esse o espírito do líder. Portanto, eu também não vejo os líderes de hoje como ter de ser a melhor pessoa que trabalha em determinada matéria, não preciso de me rever nas competências técnicas dessa pessoa, porque hoje em dia os líderes já passaram por vários trabalhos diferentes. Por isso, podem não ser a melhor pessoa fazer recrutamento, mas o importante é que tenham as *skills* de liderança e não serem propriamente técnicos. E posso dar o exemplo, eu quando entrei na Tranquilidade eu entrei para a área de transformação e nunca na vida pensei estar na área de Recursos Humanos, nem me fazia sentido, nem gostava e atualmente estou em recursos humanos por um conjunto de circunstâncias e foi muito eu ver, experimentar, senti-me bem, existia abertura para ir fazendo coisas e para eu perceber o que eu gostava

de fazer e eu é isso que eu considero como uma boa liderança. Ou seja, tendo como base a confiança, e depois as pessoas tendo confiança até é mais fácil de partilhar as nossas aspirações profissionais, é acima de tudo nos conhecermos, tanto nós ao líder como o líder a nós.

**Entrevistado 6:** Apenas em tom de brincadeira, eu acho que não assim tão mal o meu trabalho, porque quatro das pessoas que aqui estão hoje passaram por mim e ainda cá estão, por isso ou os enganei bem ou são bons.

**Entrevistado 4:** Eu concordo com o que estão a dizer, mas concordo com esta distinção, porque temos dois tipos de líderes: o líder que tem várias equipas, o líder do departamento ou o *team leader*, e este para mim tem um contributo muito forte no compromisso que eu tenho com a empresa. Ou seja, se não gostar desta liderança é esta a liderança que me vai fazer ir embora ou ao contrário, se adorar essa liderança é essa liderança que me vai fazer aceitar mais projetos. Se o meu líder hoje me dissesse eu vou para RH e gostava de te levar comigo eu ia pelo simples facto de estar tão comprometida com esta liderança, por acreditar na visão, mesmo que não perceba ao início de tudo o que estou a fazer está tudo ok desde que siga a máxima de “Máxima liberdade, máxima responsabilidade”. Ou seja, tens toda a liberdade do mundo, queres sair às três da tarde saís desde que tenhas tudo feito, porque eu confio em ti e é este sentimento que temos com o líder reforça sempre o sentido de compromisso com a organização. Mesmo que na organização não haja este pilar base se a minha liderança tiver para mim está super ok. Depois a nível de líder de departamento mesmo que não tenha tanto contacto tem de ser inspirador, isso faz-me ficar comprometido. Além disso ter uma visão estratégica alinhar-nos sempre na estratégia, porque apesar de participar ou não ativamente na definição da estratégia colocar-nos sempre a par é importante.

**Entrevistado 5:** Em complemento, eu gostei do que eles disseram e creio que o líder tem de ter inteligência emocional, tem de ser alguém que não seja autoritário. Além disso, tem de nos dar autonomia, ou seja, que delegue, mas que esteja lá para nos apoiar. Isso é fundamental para nós estamos motivados. Um líder mais distante acho que também tem de ser um líder aberto à mudança, com estratégia e com visão.

**Entrevistado 1:** Para mim é mesmo fundamental aqui há pouco estávamos a discutir o facto de para algumas pessoas já não ser preponderante o líder independentemente do líder o que interessa é o que fazem e isso é que é fator de motivação e de compromisso com a organização. Para mim lá está é sempre um fator de vários, mas eu acho que é um fator para mim tem uma grande preponderância. Se estivéssemos a falar em percentagens eu diria que pelo menos 40% o líder tem impacto no compromisso que eu posso assumir perante a minha organização. Até porque já estive com vários tipos de lideranças, e aqui a questão não é discutir se boa ou má, são simplesmente diferentes. Mas, para mim funciona muito bem ter um líder que me dá autonomia e espaço para errar que também é muito importante. O facto de haver espaço para uma organização é normalmente dado por a liderança e é super importante para a motivação da pessoa e para o compromisso da pessoa em querer estar nessa organização, porque independentemente do que possa acontecer não é, errar todos erramos, acho que à tendência em mantermo-nos fiéis de alguma forma à organização onde estamos, porque sabemos que independentemente de cometermos erros, ou de termos dias menos bons isso não vai impactar o compromisso por completo. Para mim a liderança tem bastante importância e as que eu mais valorizo são precisamente de me dar autonomia, de não me ver numa perspectiva hierárquica, ou seja, não me ver como inferior, mas sim como um par e ser sobretudo, um líder de pessoas e não tanto como superiores do resto da equipa. Ser mais a pessoa que ajuda a priorizar, que ajuda a encaminhar ou desbloquear de situações com outras áreas, ou clientes e que se preocupa com o bem-estar. Eu acho que é importante haver esta humanização das empresas, porque as pessoas não são máquinas. A questão da humanização eu acho que é importante haver essa humanização no contacto com as equipas, de forma bidirecional, no sentido de reconhecer que as pessoas têm outras componentes e que o trabalho é só uma dimensão de várias que temos e, portanto, estão todas conectadas. Hoje em dia, fala-se muito do bem-estar das organizações, que acaba por ser um chavão para muitas empresas tal como a sustentabilidade. Mas neste sentido do bem-estar é pensar que as pessoas não têm só um “eu” do trabalho ou um “eu” de mãe, ou de filho, ou de irmã e fica impossível desassociar essas várias personalidades que nós assumimos, e é bom um líder que consegue reconhecer isso e que nos quer no nosso todo, todos os dias.

- 6. Por fim, gostaria de saber o que entendem por lideranças baseadas na inteligência emocional e numa visão positiva, e se existe algum benefício para as organizações.**

**Entrevistado 5:** Para mim um líder tem de saber ouvir, tem de ser compreensivo tem de estar próximo, tem de fomentar um espírito de equipa, portanto acho que isso é o que define a inteligência emocional na liderança são esses os principais pilares.

**Entrevistado 4:** Eu acho que um líder que é emocionalmente inteligente sabe olhar para a equipa para além de tudo o que estão a executar ou seja, olha para a pessoa além do que ela está a fazer e puxa-a a fazer mais nesse sentido, ou seja, se a pessoa é menos analítica e mais comunicativa vai puxar mais por este lado que ela pode desenvolver e ser mais e melhor. Sabe jogar com essas capacidades e sabe ver os estados emocionais da equipa de certa forma é uma pessoa perspicaz e inteligente nesse sentido. Por isso, não vai dar tarefas mais aborrecidas àquela pessoa em específico porque a conhece bem e sabe que não se enquadra no perfil, e por isso tem essa abertura e sabe jogar com isso. Além disso, é um líder comunicativo, aberto, que tenta interagir com todos, mas adapta o discurso, porque não somos todos iguais. Há pessoas super comprometidas, mas que são mais reservadas e para mim um líder que tem inteligência emocional sabe isso, ou seja, vai puxar pelas pessoas de forma diferente. Se calhar, a uma pessoa mais divertida pode desafiar publicamente e expô-la e diz numa conferência “então anda, não tens perguntas”. Mas a uma pessoa introvertida com a mesma performance não vai fazer porque não faz sentido, não é adequado, mas vai desafiá-la de outra forma. Isto para mim é um líder emocionalmente inteligente, é alguém que tira de cada um o melhor partido de diferentes formas, mas de forma adaptada à personalidade da cada pessoa.

**Entrevistado 3:** Para mim é exatamente isso, é saber retirar das pessoas o maior potencial. É quase como um jogo sabe por a pessoa onde vai ser melhor e, por conseguinte, também melhor para a empresa. Hoje em dia eu acredito que é muito difícil porque há tantas coisas que são proibidas de dizer, de fazer, que a pessoa tem de estar sempre com cuidado com todo o discurso e às tantas isso também impede de ter proximidade. Também acho importante ser um líder pelo exemplo. Nós conseguirmos ver nas atitudes dessa pessoa e pensar era este o líder que eu gostava de ser no futuro. E há coisas muito pequenas, mas com grande importância, por exemplo, a questão do teletrabalho ou o líder sair mais cedo para buscar um filho. A partir do momento que faz isso, também nós nos sentimos mais à vontade para pedir se tivermos uma consulta com um filho e acaba por ser um quebrar barreiras. Ou mesmo se nos disser hoje não estás bem o que é que se passa contigo precisas de alguma coisa, se precisares fica em casa ou

se precisares não venhas. Eu acho que isto também cria uma ligação com as pessoas que as pessoas vão dar mais delas no futuro, porque sabem que existe um respeito mútuo.

**Entrevistado 2:** Acho que é muito o tema da flexibilidade, porque se nós no dia a dia também temos dias em que estamos mais produtivos ou menos produtivos, eles também. No fundo o que é que são pessoas? As organizações a bem dizer não são mais do que pessoas, e as pessoas tens bons e maus dias e os chefes devem saber gerir essas cargas emocionais, esse estado de espírito dessa pessoa. A base do compromisso pode ser exatamente isso, por exemplo eu a partir da semana que vem vou fazer uma formação e perguntei ao meu chefe se seria ok faltar a algumas reuniões que tipicamente eu tenho presencial, mas se calhar vou passar a não vir, porque não combinam com o meu novo horário e o meu chefe disse que não havia problema. Ver este jogo de cintura, estas considerações por nós entram em jogo no dia a dia faz com que as pessoas deem retorno e também queiram retribuir. Se um dia o meu chefe me disser “olha podes ficar a ajudar-me algum tempo mais nesta tarefa”, claro que eu não vou dizer que não nem ser intransigente. Acho que é muito o respeito mútuo, a confiança de um lado e do outro e a flexibilidade. Em relação a um líder positivo eu acho que a questão nem é se pode ter impacto porque isso claramente que sim. O meu ponto é, se o líder não for positivo é certo de que as pessoas vão embora, eu acho que não é uma questão. Eu passei por uma equipa no período em que eu estive para aí duas ou três pessoas saíram por causa da liderança, portanto nem é correlação é uma causa-consequência.

**Entrevistado 6:** Eu estou 100% de acordo com o que acabaram de dizer. Acho que isso também está muito ligado à questão anterior ou seja, um líder positivo é alguém que se preocupa connosco, é alguém que nos conhece suficientemente bem para estar disponível para nos ajudar e obviamente que isso aumenta a nossa motivação e aumenta a nossa confiança para poder chegar ao pé da pessoa e também estar à vontade para partilhar problemas que tenha, até tentar ajudar a própria pessoa em eventuais problemas que eu deteto que a pessoa também está a passar e sinto-me à vontade para fazer e isso sim isso é uma característica do ser humano que nos aproxima, nos traz motivação e traz um sentimento de felicidade de poder ajudar o outro e de saber que há ali carinho por nós e que a pessoa está atenta às minhas necessidades. Eu por exemplo, está quase a fazer um ano, eu passei um processo de divórcio e senti-me muito apoiado pelos colegas aqui. Eu não escondi a ninguém e as pessoas aqui todas me apoiaram, portanto, isso para mim teve

um peso bastante grande. As pessoas têm necessidades, e aliás nem tinham nada entre aspas a ver com isso, quer dizer era um problema meu e senti a preocupação. As pessoas perguntavam se precisava de ajuda e disseram se precisares fica em casa, e isso faz com que a pessoa sinta, não é a necessidade, mas a vontade de retribuir e de permanecer e de dar mais, porque também sente quando eu precisei eles estiveram lá todos para mim e por isso eu vou estar para eles.

**Entrevistado 4:** Gostava só de acrescentar que a liderança positiva é uma condição *sine qua non* da liderança. A verdade, é que exemplos como os que foram referidos ouvimos todos os dias, existem chefias tóxicas. Mas, às vezes o problema nem é serem tóxicas. Se não for um líder positivo, se não tiver quase esta função de se obrigar a ser um líder positivo, a criar *engagement* com a equipa, a convidar a equipa para almoçar, vai criar uma divisão na equipa e por consequência os membros da equipa vão se juntar todos e o líder é simplesmente alguém neutro e apagado, que também não é bom. Não é uma chefia tóxica, mas o facto de não ser positivo acaba por não criar *engagement* entre a equipa e o chefe. A longo prazo também não vai ser bom, por isso é uma condição imperativa para ser um bom líder. Além disso, criar um bom ambiente, porque às vezes nós estamos todos focados nas nossas tarefas e se não houver alguém com a preocupação de olhar pelo todo a equipa vai ficar no lodo. A curto prazo pode funcionar, mas a médio/longo prazo não funciona.

**Entrevistado 6:** Por exemplo, nós temos uma reunião semanal com a nossa chefe direta e às vezes ela própria nos diz “Hoje não vamos falar de trabalho” e por isso, passamos a reunião a falar de questões pessoais e de vez em quando é necessário porque isso aproxima-nos. Estar a fazer reuniões de ponto de situação às vezes não vai adiantar grande coisa, porque não mudou grande coisa ou se mudou nós fomos falando ao longo da semana porque nos conhecemos todos e temos esse à vontade, nem que seja por Teams. E, portanto, de vez em quando eu acho que é positivo ser uma iniciativa dela não vai falar trabalho e cada um fala daquilo que lhe apetece e às vezes estamos simplesmente na galhofa e partilhamos o que nos apetece simplesmente.

**Entrevistado 3:** Eu gostava só de partilhar, que ser positivo faz sentido, mas tem de ser um líder realista e um líder que sabe que está a gerir pessoas e por isso não pode estar tudo sempre num mundo de unicórnios e com mensagens de tu vais conseguir. Há dias



que sim estamos com capacidade de fazer tudo, noutros não. Eu não gosto quando é forçado, preciso de pessoas reais, não sei explicar, mas essencialmente é a genuinidade, e as pessoas serem genuínas e mostrarem as emoções. E com os líderes deve ser a mesma coisa, há dias em que os líderes conseguem ser os melhores para as pessoas e noutros não conseguem, mas estão cá para admitir, para reconhecer. Acho que a parte real e não a construída, porque hoje há muito esse peso do ser perfeito e por isso, às tantas torna-se falso, e as pessoas não conseguem estar todos os dias bem.

**Entrevistado 4:** Sim nem todas as tarefas são inacreditáveis, por exemplo organizar pastas ninguém vai estar com o pensamento olha vou dar o *extra-mile* aqui.

**Entrevistado 3:** É isso às vezes precisamos de ser realistas.

**Entrevistado 5:** Sim, isso contribui para a motivação e equilíbrio e bem-estar da pessoa que é onde passa maior parte do seu tempo, e, portanto, temos de nos sentir bem e motivados.

**Entrevistado 1:** Eu concordo que ambos são importantes, mas eventualmente e sem grande profundidade eu considero que a inteligência emocional é mais importante que a positividade. Elas andam ambas de mãos dadas, mesmo que não sejam todos os dias, porque também os nossos líderes podem ter dias menos positivos, mas mesmo assim continuarem a ter inteligência emocional. O líder não tem de ser a pessoa mais séria da equipa, mas tem de ser a pessoa que tem a maior capacidade emocional e a maior bagagem para poder liderar equipas e a parte mais difícil de liderar equipas é essa é a gestão de pessoas, de conflitos, de dinâmicas e perspetivas diferentes. E eu acho que é super importante e é um fator de motivação e compromisso com organização ter um líder que é capaz de gerir essas situações que não deixam no fundo à mercê da equipa essas situações dentro da equipa, ou da equipa com equipas externas, ou para com outros *stakeholders* externos, como clientes. Acho que é mesmo importante o líder ter estas capacidades desenvolvidas e se não tiver tentar trabalhá-las e por acaso, na minha chefia atual eu vejo muito essa capacidade muito refletida, não só para comigo, mas também já assisti a situações com outras colegas de equipa, esta componente de gestão de conflitos ou de perspetivas e até às vezes na abertura para as pessoas não terem medo de errar e não terem medo de dizer que não sabem, mas que querem aprender e isso faz toda a diferença.

## **Anexo 6.** Transcrição *focus group* com colaboradores: Ageas

### **1. Gostava que conversassem um pouco sobre as características do mundo de hoje, e por isso, desafio cada um de vocês a partilharem as perceções sobre como o veem e qual o impacto no vosso quotidiano organizacional**

**Entrevistado 11:** Eu posso começar falando das minhas preocupações e para contextualizar eu estou a desempenhar funções em diversidade e inclusão no departamento de Pessoas e Organização. Ou seja, dentro da minha área o contexto político atual preocupa-me imenso. Os fenómenos de extrema-direita acabam por ter um impacto significativo, em específico, na área da diversidade e inclusão, e isso impacta na forma como prevejo que os temas possam vir a ser trabalhados a curto-médio prazo.

**Entrevistado 8:** Eu posso avançar e pegando aqui um bocadinho aquilo que foi dito, eu sou muito atenta ao mundo democrático, ao mundo político. Sou militante de um partido político, portanto isso influencia tudo na minha vida, quer seja no meu trabalho, quer seja nas minhas relações interpessoais, na medida em que eu estou extremamente alerta para aquilo que é o carácter democrático e a liberdade da pessoa em si e de se expressar. E tu disseste ao início para falarmos aquilo que verdadeiramente queríamos e pensávamos. Mas, a verdade é que hoje em dia isso não é possível. Ou seja, há um universo lá fora que está demasiado politizado, e isso é uma coisa que para mim é negativa, mesmo estando envolvida nesse mundo. Acredito que isso afeta a forma como as pessoas se relacionam, com o que as pessoas dizem ou não dizem, porque atualmente ter uma opinião mais controversa significa estar à parte. A sociedade hoje está muito dividida o que significa que ou estás comigo ou estás contra mim? Eu sou completamente anti esta visão, mas acho que é isso que acontece atualmente. Acho que percebemos todos, basta termos um pingão de inteligência, a preocupação que foi demonstrada aqui, mas também acho que há toda uma outra facção que exige que nós digamos tudo aquilo que fica bem. Há uns anos, isso não era assim, não é? Andavam carros de campanha de todos os partidos e mais alguns e atiravam-se cartazes ao chão, levantavam-se outros, mas havia mais expressividade e eu acho que isso de certa forma acaba por nos condicionar nosso dia a dia. Há coisas e obviamente, nós temos de ser polidos, porque estamos a trabalhar com colegas e por isso, não vamos dizer o que dizemos aos nossos amigos, mas há coisas que acabam por automaticamente nos condicionar. Se calhar, até não concordamos com tudo

aquilo que é a visão ou do líder ou de uma equipa, estou a falar a nível macro, mas não vamos dizer porque se calhar achamos que simplesmente não vale a pena ou porque não tem interesse saberem aquilo que eu realmente penso. Por exemplo, se eu disser na Internet adoro bananas, alguém vai questionar, “mas porquê não gostas de morangos?” e não, eu não disse que não gosto de morangos, simplesmente gosto mais de banana e por isso, o pensamento é então estás contra as mangas. Por isso, acho que hoje em dia vive-se um bocadinho assim e isso acaba por nos influenciar num todo e se calhar, as pessoas também se fecham mais nas suas bolhas.

**Entrevistadora:** Quem é que quer avançar?

**Entrevistado 10:** Eu sou da comunicação corporativa e sinto o mundo super acelerado e por isso, estou ainda a tentar perceber qual é que é o novo normal depois da pandemia. Sinto que a pandemia acabou há algum tempo. Mas, por outro lado, ainda parece que foi ontem, portanto, estamos todos um bocado a tentar perceber como é que nos estamos todos a ajustar. Vivemos num mundo em que as pessoas querem cada vez mais flexibilidade, na verdade acho que é a palavra de ordem, e a procurarem cada vez mais equilíbrio entre aquilo que é a sua vida pessoal e profissional. Mas, existe muita resistência por parte das organizações em relação a isso, e por isso, umas mais à frente do que outras nesse aspeto ou mais abertas, outras não tanto. Como foi dito, é verdade acho que estamos a viver tempos que são muito sensíveis naquilo que também que é a liberdade de expressão, compreendendo também que a liberdade de expressão tem sempre um limite que é o limite em que eu estou a ferir o outro, não é? E portanto, quando de repente ultrapassamos essa barreira temos de ter um bocadinho de cuidado na forma como estamos na vida. Mas sim, é verdade que hoje em dia há muita sensibilidade à volta de inúmeros temas e acho que estamos também a passar um bocadinho isso porque na história sempre nos demonstrou que nós precisamos de ir a extremos para depois ter este novo normal. Precisamos sempre de esticar um bocado a corda para outro lado, para depois eventualmente percebermos como é que se institui aqui uma nova forma de pensar. Além disso, eu sinto que nós estamos num momento de muita transição, ou seja, a pandemia começou a estalar um bocadinho o verniz para um admirável mundo novo que ainda não se sabe exatamente o que é, mas é certamente mais tolerante, respeitador, aberto, com muitas revoluções, eu diria sociais e culturais e isso está a acontecer. As novas gerações têm uma perspetiva de pensamento completamente diferente e quem tem

crianças, quem tem adolescentes sabe que isto está a acontecer. É iminente e isso vai impactar aquilo que serão as novas lideranças daqui a se calhar 10/20 anos nas empresas, porque é uma mudança cultural gigantesca. E acho que há muita conversa à volta do propósito e com a pandemia instalou-se uma reviravolta de pensamento. Ou seja, pessoas que se calhar estavam muito dedicadas a pensar o trabalho no sentido mais tradicional. Eu vou estar para a faculdade e tirei isto e vou trabalhar nisto. De repente, parece que se abriu uma brecha para muitas pessoas de, mas afinal aquilo que eu faço tem sentido? É relevante? Acrescenta valor aos outros ou ao sítio onde eu estou ou na minha comunidade? E de repente a quererem seguir cada vez mais aquilo que é a sua voz ou aquilo que são os seus interesses em particular, isso às vezes não cruza o caminho académico que nós fizemos. Também temos de compreender que hoje trabalhamos nisto e daqui a 5 ou 10 anos podemos trabalhar numa área diferente, essa flexibilidade também vem muito daí. Portanto, acho que estamos todos, ainda muito numa fase de mudança, sem perceber efetivamente que mudança é essa.

**Entrevistado 9:** Eu posso pegar aqui nas palavras que foram ditas, porque eu acho que sentimos todos um pouco isto, ou seja, eu trabalho em comunicação interna e diariamente sentimos pela voz dos colaboradores quando fazem aqui alguns pedidos que estão *overwhelming*, que são muitos projetos, muito trabalho. A questão da flexibilidade também temos sentido e a verdade é que olhando para dentro da empresa isto é só um espelho do que se está a viver lá fora. Pensando num contexto macro aí sim, se estamos num processo de mudança, a verdade é que as pessoas são muito avessas à mudança e à transição. Isso traz medos, traz aqui há questões até de geracionais e muitas vezes a liderança está muito associada a pessoas de uma geração mais velha, que tem outra forma de pensar que começaram a liderar noutra mundo e agora veem se confrontados com uma nova geração e também, eles precisam de se adaptar. Tal como esta geração terá de também fazer algumas adaptações no mundo profissional. Mas o que eu sinto é isso é, é um verdadeiro momento de mudança ou se calhar, até de revolução, não sei se é uma palavra bem aplicada aqui. Mas, se calhar vai ter de ser mesmo extremada para depois começarmos a tirar aqui os dividendos e os benefícios e conseguimos encontrar a luz, usando aqui uma expressão um bocado católica, mas eu acho que é um bocadinho por aí.

**Entrevistado 7:** Eu posso falar agora. Eu devo ser a pessoa provavelmente mais nova aqui deste grupo e vou pegar ali um bocado na flexibilidade e principalmente na rapidez

com que as coisas acontecem e eu acho que não só acontece rápido aqui dentro, como acontece rápido também no mundo lá fora. O que é aceite hoje não é aceite amanhã e vice-versa, e nós estarmos constantemente a acompanhar esta mudança acaba por trazer um cansaço extra que, se calhar antes nós não tínhamos ou pelo menos não tínhamos essa preocupação em cima da mesa. Mas, a verdade, é que acontece tudo muito rápido e nós temos de estar todos muito conscientes daquilo que está a acontecer e às vezes acompanhar essa mudança nem sempre é fácil. Por exemplo, eu às vezes sinto um grande choque com as pessoas que estão na liderança, porque lá está, eu penso já de maneira diferente, tal como outros colegas aqui mais novos presentes. Portanto, às vezes sinto um bocado esse choque a pegando em temas como a flexibilidade no trabalho, a relação entre vida pessoal e vida profissional são coisas que, no meu caso, na minha geração, são temas cada vez mais falados e cada vez mais tidos em conta. Portanto, eu acho que a rapidez com que as coisas acontecem às vezes, isto é um bocado contraditório, mas às vezes também não é a rapidez com que, neste caso, a minha geração gostaria de ver as coisas a acontecerem.

**Entrevistado 12:** Já ouvimos tanta coisa e pensei, como é que eu me vou organizar? Porque há tanta coisa para dizer, há tantas coisas que nos preocupam, umas mais próximas, outras mais afastadas. Portanto, começando por uma visão mais alargada. Em termos mundiais, preocupa-nos esta constante incerteza e instabilidade dos mercados derivada a interesses e poderes e ambições associadas a guerras e afins e aliás, quase extermínios de pessoas, raças, religiões que é assustador. Nós assistimos na televisão, quase em direto, pessoas a morrer e estamos nós deste lado do mundo. Na verdade, às vezes penso, seremos já quase indiferentes, porque está longe? Não é aqui praticamente ao lado e vemos as coisas acontecer. Por exemplo, quando foi a guerra na Ucrânia impactou-me imenso, porque pensei, estou a assistir em direto à morte de pessoas e eu estou aqui e não consigo fazer nada, sou impotente. Mas se eu tivesse do outro lado, eu estava totalmente aterrorizada pela situação e por perceber que o mundo estava a assistir e não estavam a fazer nada. Isto é uma coisa que me que me traz alguma revolta. Temos uma crise política mundial, diria gritante. Há muita falta de ética, há muita falta de valores. O ser humano parece que não tem valor em muitas situações. O que interessa é o poder e o poder económico e os jogos políticos. Pensando no nosso país, como mãe, como pessoa, assusta-me algumas coisas em que nós pagamos tantos impostos e não tenho respostas. Ver pessoas n tempo à espera de uma

consulta ou de ser operados ou de uma cirurgia, ou a dificuldade que é em fazer um exame através do sistema nacional de saúde e isso é uma coisa que me também entristece muito. Além disso, não ter um sistema de educação que me permita tranquilamente pensar, olha a minha filha vai para o para o ensino público e eu posso ficar tranquila. Tempos marcados por constantes impostos e temos também uma inflação que não ajudou muitas famílias relativamente aos seus empréstimos e muitas delas viram-se bastante aflitas para pagar as suas hipotecas. Saber que na Gare do Oriente há famílias inteiras sem abrigo, sem qualquer tipo de suporte, imigrantes ou não imigrantes que estão lá. A questão da imigração também é algo que me preocupa, porque eu já fui emigrante e por isso, eu não julgo ninguém que venha trabalhar no nosso país desde que venha contribuir para o êxito do nosso país e pague os seus impostos, e não seja violento para mim, eu respeito tanto a pessoa como a sua religião. Portanto, em Portugal tem muitas coisas que me preocupa, os nossos media são cada vez mais populistas e em vez de percebermos as propostas de cada um dos partidos, estamos a saber como é que a pessoa reage ao comentário do outro e vice-versa e é simplesmente ridículo. Em termos de empresa, somos uma empresa com a qual eu me orgulho muito, porque defendemos valores muito importantes temos um impacto na sociedade e estamos a fazer um caminho. Os temas que o entrevistado 11 trabalha é exemplo disso e é um caminho que se está a fazer. Neste caminho que estamos a fazer, tentamos ser uma empresa mais inclusiva, que respeita a diversidade, mas ainda temos um grande caminho a fazer e o entrevistado 11 também tem aqui um papel muito importante, porque nos abre muito os olhos e ensina-nos muita coisa e ele como está na minha equipa, é uma estrelinha que eu tenho, portanto é maravilhoso. O que referiram sobre a flexibilidade, é uma coisa que cada vez mais nós queremos e desejamos e como nós não trabalhamos das 9 que 17h e não largamos a caneta às 17, a maior parte de nós não larga, tentamos sempre aqui alguma flexibilidade e caso tenhamos o gestor certo, conseguimos tê-la. Mas isto é caso tenhamos um gestor certo. Mas, é uma empresa fantástica para trabalhar, porque tem muitas coisas boas, mas também tem o seu caminho para fazer como todas. Não há nenhuma perfeita. Em termos pessoais também já fui dizendo um bocadinho aquilo que também acaba por me preocupar e que me toca, por exemplo, a questão educacional dos nossos filhos que nos toca a todos, os impostos, as inflações, o salário mínimo que graças a Deus, vai aumentando, mas a classe média está cada vez mais junta ao salário mínimo e isso também traz aqui as suas questões. Nós não temos de estar sempre na cauda da Europa e não temos de ser sempre nós o europeu mais

pobre e isso também é algo que me revolta. Acho que é mais ou menos isto muito, muito resumido e muito espremido e mesmo assim, muito longo.

**Entrevistado 13:** Então se calhar só pegando aqui numa coisa e fazendo aqui uma distinção que é eu, eventualmente serei a pessoa mais velha aqui neste *focus* e, portanto, venho habituada a uma dinâmica um bocadinho diferente. Diria eu que se calhar eu entrava às 9 no trabalho e saía às 18, mas não levava trabalho para casa. E acho que tenho aqui a concordar com algumas das coisas que foram ditas aqui anteriormente, que é, vivemos claramente numa sociedade completamente acelerada em que nós não conseguimos neste momento discernir o que é que é a vida pessoal da vida profissional. Entrámos num fundamentalismo desmedido e achamos que o *work life balance* dela faz parte dos nossos dias e faz até um certo ponto. Neste momento, eu acho que não é equilibrado, ok? Daquilo que eu vejo, eu saía às 18 do trabalho e tinha tempo para minha família, para os meus amigos, para o meu exercício físico e atualmente não tenho porque estou disponível 24 sobre 24 horas, seja através do telemóvel, seja através de um computador e, portanto, se há uma coisa que nos poupa muito tempo foram as tecnologias, mas em certa parte também é aquilo que nos tira mais tempo, muito honestamente, facilita seja pouco ou muito tempo em determinadas coisas, mas tira-nos muito, muito tempo a nível pessoal. Eu não acho que estejamos numa altura em que temos um *work life balance* acho que não existe muito honestamente e acho que se confunde este conceito. A pandemia não veio ajudar de todo. Porquê? Porque em determinada altura verificámos que estávamos em casa efetivamente não tínhamos nada para fazer e se calhar alguns de nós às 21h da noite, a seguir ao jantar, até vínhamos ao computador responder a um e-mail e está tudo bem. Se calhar não está assim tão bem, mas é a minha opinião em particular, e vale o que vale. Eu acho que nós temos de rever aqui padrões, comportamentos, acima de tudo, da nossa sociedade. Estamos a entrar aqui numa era de inteligência artificial que eu não sei se é assim tão positiva quanto isso ou não, porque eu acho que faz falta o contacto, faz falta seres humanos, estarmos com colegas efetivamente. Totalmente apologista se tivesse de trabalhar 100% remoto, eu era capaz de o fazer sem qualquer questão, mas acho que não podemos deixar que isso interfira na nossa vida e eu sinto as pessoas desgastadas e não é aqui na nossa empresa, não estou a cingir única e exclusivamente aqui ao nosso contexto. Acho que se calhar até temos aqui algumas áreas que estão aqui neste *focus group* que até são privilegiadas nesse sentido. Eu sinto é que as pessoas tão desgastadas, porque estão disponíveis 24 sob 24 horas e não

pode acontecer. Nós temos de ter tempo para as nossas outras coisas. Temos de ter tempo, como diziam, para os nossos filhos para a nossa família. Temos de repensar, acho que temos de rever aqui alguns comportamentos que a nossa sociedade adotou pós pandemia, mas que não deveriam ser mantidos e isso poderá facilitar em algumas coisas. O teletrabalho a flexibilidade que eventualmente poderemos ter faz-me algum sentido. Acho que as empresas também têm a sorte de ter colaboradores, e aqui sim, falo em particular na nossa, comprometidos em que não baixa os braços e estão sempre disponíveis e, portanto, é com isso que efetivamente podemos contar, mas temos de saber parar, não é? E temos de saber quando é que é altura de parar, não podemos estar a ser sobrecarregados constantemente. Depois temos as outras coisas que foram falando e muito delas também me identifico que é a nossa sociedade. Acho que a Europa também tem os dias contados, muito honestamente. Depois temos uma série de conflitos de interesses e eu recordo-me que quando saiu aqui a notícia da guerra da Rússia e da Ucrânia, só falava na guerra da Rússia, mas tínhamos outros 97 países em confronto. Mas, só se falava na Rússia porquê? Quando existiam outros 97 países também estavam em confronto e, portanto, assusta-me também aqui a forma como queremos direcionar determinado tipo de comportamentos que as sociedades adotam. A inteligência artificial também me assusta um bocadinho, porque eu acho que existem pessoas que pensam que a inteligência artificial agora que vai resolver tudo, mas não, não vem. Vai ajudar, vai facilitar eventualmente, pode ser um suporte, mas não vai resolver ou não vem aqui inventar a roda. Vamos ver e tenho aqui algumas reticências e algumas dúvidas em relação ao nosso futuro. A parte disso, claramente uma altura de mudança, em que os efeitos pós pandemia se estão a refletir este ano e não nos anos anteriores, e isso reflete-se também em termos psicológicos e psíquicos das pessoas, o desgaste que as pessoas têm em cima, o regresso às rotinas que eventualmente são diferentes, porque nos habituámos a ter determinado tipo de horários que atualmente não os conseguimos manter. A rotina é diferente daquela que nós tínhamos aqui há dois ou três anos, portanto nada é igual àquilo que nós tínhamos. Eu quero acreditar que existe aqui uma justificação para isto ter acontecido. Também acho que isso é uma opinião muito minha, acho que a pandemia foi uma coisa prepositada não foi uma coisa ao caso. Acho que foi um vírus fabricado e, portanto, com algum interesse por trás, e eventualmente eliminar aqui algumas pessoas, nomeadamente da China, que ainda foram uma série de pessoas e possivelmente porque depois o mundo não tem capacidade de absorver e ter estas pessoas todas, não é? Então bora lá inventar aqui um



vírus e seja o que Deus quiser, mas acho que lhes saiu bocadinho um ao lado, mas pronto é a minha opinião.

- 2. Agora falando sobre o conceito de compromisso organizacional gostava de perceber o que representa para vocês estar comprometido com a vossa organização e para ilustrar podem usar experiências ou ideias que ajudem a explicar essa vossa ideia.**

**Entrevistado 13:** Eu, se calhar, posso começar Margarida para mim se eu fosse líder, sabia que um colaborador estava com comprometido a partir do momento em que eu lhe pedi algo e ele me entregava. Se eu estivesse na posição de líder teria de ter consciência daquilo que estava a pedir ou seja, eu peço algo, mas tenho de estar consciente se aquilo vai demorar uma semana não pode não pode entregar num dia, não é? Porque aquilo que acontece na maior parte das vezes é o contrário e temos apenas de entregar. Seja de que forma for aquilo tem de estar feito, no limite, no dia seguinte e se calhar não é bem assim, se calhar temos de pensar no resto que falámos anteriormente. Tem família? Não tem família? Vai conseguir concretizar? Para mim o compromisso é ética profissional, responsabilidade, a pessoa é responsável e eu tenho que ser responsável também enquanto líder e dar-lhe todas as ferramentas que ele necessita para poder concretizar, mas também estar ao lado do colaborador e tentar perceber se eventualmente necessita da minha ajuda e apoiá-lo e tentar perceber se é viável a entrega dentro do prazo que estava estipulado. Mas, também ter abertura suficiente para o colaborador em causa me dizer: “Ok, Joana, vou entregar, mas só consigo daqui a 3 dias, ok?” Não é pedires uma coisa e dizer tens de me fazer isto até ao dia de amanhã e se calhar, não enviava e, portanto, também temos de pensar um bocadinho nisso. Mas para mim o compromisso seria muito com a parte da entrega, eu saber que posso contar com aquela pessoa, que ela está lá e que me vai entregar e que vai cumprir. Eu no limite, eventualmente até posso ter disponibilidade para estar a trabalhar uma noite inteira, porque aquilo é mesmo dia a seguir, mas depois saber parar também um bocadinho mais à frente, ou saber reconhecer isso posteriormente, se for caso disso. Só mais uma coisa, acho que também para mim, o compromisso prende-se também muito com a confiança.

**Entrevistado 10:** Olha é uma boa questão por acaso a que tu colocaste, Margarida, O que é que é o compromisso, não é? Eu diria que o compromisso é alguém que tipicamente

traz espírito crítico para o trabalho. Não interessa quantas horas trabalho eu nisso sou supertranquila, mas é alguém que realmente demonstra preocupação pelos projetos, que questiona, que lá está que tem espírito crítico, não se importa de desafiar o *status quo* se isso significar um algo maior, algo mais relevante para o bem-estar comum. Mas ao dia de hoje, sinto que compromisso é um bocadinho isso. Esta capacidade de nós ainda nos importarmos com a evolução da empresa e, sobretudo, sentirmos que a empresa está dissociada de nós e, portanto, o compromisso para mim é sentir que eu tenho uma responsabilidade dentro da própria organização e quando as pessoas dizem “mas existe vida também lá fora”— Claro que a vida é muito lá fora, mas eu passo aqui, não sei quantas horas e portanto, quero tentar pensar que aquilo que eu faço tem que ser relevante, tem que ser útil, senão eu podia estar a fazer outra coisa qualquer. Eu podia estar dedicada, por exemplo, a ter uma roulote de bifanas e fazer disso a minha vida, se escolho isto para a minha vida então é porque há um propósito, há uma coisa qualquer que me faz ter esse espírito crítico, de questionamento, de evolução, de transformação e porque me importa, porque eu sinto que faço parte de um todo e que posso contribuir para a evolução desse todo, talvez seja isso, mas acho que é uma excelente questão difícil de responder.

**Entrevistado 11:** A pegar aqui nas palavras ditas, é realmente uma pergunta muito difícil e nunca tinha refletido sobre isso. Eu acho que se consegue medir o nível de comprometimento do colaborador vendo o entusiasmo com que ele pega nas tarefas e a energia que ele demonstra para com a organização, acho que quando deixa de ser assim são alertas. Mas, também o espírito de iniciativa também é importante. A capacidade crítica de que foi falada não era algo que à partida eu me lembraria de identificar, mas sim, concordo, faz todo sentido. Eu não sei, mas possivelmente sou o que estou há mais pouco tempo na organização, ou quase e por isso, ainda estou numa fase de namoro, por assim dizer, e noto este entusiasmo, esta energia, a vontade de fazer as coisas, levar os temas. Quem já esteja há mais anos e possa estar mais cansado, se calhar, pode deixar de sentir isso e são alertas aos quais os líderes devem estar atentos.

**Entrevistado 9:** Há pouco o entrevistado 13 usou uma palavra que tinha na cabeça, que era a questão da confiança. Eu acho que a confiança é o alicerce do compromisso, porque o compromisso constrói-se, tal como a confiança. E agora também o entrevistado 11 lá está, isto é uma questão realmente relevante e dá que pensar e ainda bem que assim é. Esta questão referida pelo entrevistado 11 de que tem menos tempo de casa, então está na

fase do namoro e quem está há mais tempo já está noutra fase da relação. Mas, temos de olhar para a jornada toda, não é das pessoas que cá estão, não podemos olhar só para quem está na fase de namoro e para quem está aqui na fase dos 7 anos de relação, enfim, e por aí adiante, que é sempre aquela altura assim, um bocadinho mais complexa das relações. Acho que se tem de contruir sempre e aqui passamos sempre pela questão da liderança e aí sim, tenho de falar da liderança. Se tivermos sempre gestores, líderes, que consigam construir esta relação de confiança as pessoas vão entregar, vão se sentir bem, as pessoas vão sentir esse compromisso com o seu trabalho, que não é mais do que o seu trabalho. Mas, que importa, porque também muitos de nós tiramos parte do nosso propósito, do tempo que passamos aqui a criar relações com os nossos colegas, a que muitas vezes se tornam nossos amigos, a fazer o melhor trabalho possível, a ter sentido crítico e isso não quer dizer que tenhamos de criticar tudo, porque também às vezes perde-se aqui um bocadinho do fio condutor, mas lá está, eu acho que é as palavras confiança e compromisso para mim indissociáveis.

**Entrevistador:** Quem é que quer seguir?

**Entrevistado 8:** Para mim eu resumo muito facilmente aquilo que é o compromisso e é a responsabilidade e o respeito. São aqui estes dois “R”, porque eu não consigo fazer essa análise de se a pessoa demonstra entusiasmo, se a pessoa demonstra uma grande energia por um projeto ou por uma empresa em geral, porque eu acho que nós vivemos tempos tão estranhos que se calhar tenho entusiasmo, mas não tenho energia para o demonstrar ou se calhar a pessoa até adora o projeto em que está, mas não consegue ter um sorriso na cara. Nós vemos os nossos colegas, mas não vemos as pessoas que são os nossos colegas, eu pelo menos tenho muito esta ideia. Eu não sei se a vida familiar daquela pessoa está bem ou se está mal, se lhe morreu um amigo próximo, se não morreu e então eu não consigo fazer essa análise. A única análise que eu consigo fazer é mais básica, é mais simplista que é a pessoa tem compromisso porque a pessoa, independentemente da vida que leva lá fora, a pessoa entrega, a pessoa tem a responsabilidade de pensar que a equipa precisa dela e por isso, até à hora X tem de estar entregue. A mim pouco ou nada me interessa, não me interessa mesmo nada, se a pessoa demorou 10 horas, a pessoa demorou uma hora, desde que ela tenha a responsabilidade. Isto do demorar tem a ver também um bocadinho com proatividade. Há pessoas que são proativas de manhã, outras são à noite e aí entra muita flexibilidade que é deixarmos que

a pessoa faça o seu percurso, desde que o seu percurso na demonstração de compromisso, seja um percurso responsável e respeitador. E porque é que entra aqui o respeito? Porque se eu sou responsável tenho de pensar que minha equipa precisa de mim, e por isso, eu estou a respeitar também os *timings* da minha equipa, as preocupações da minha equipa e estou a ajudar a minha equipa e isto é muito. Sou eu a pedir olha, eu preciso mesmo de ajuda, preciso mesmo que isto seja concluído no dia tal consegues? Não consegues? E a pessoa vai-me deixar tranquila se for uma pessoa responsável e que me respeite. Eu não consigo fazer uma análise mais alargada do que do que isto, porque para mim é responsabilidade e respeito, tudo o resto depois vamos entrar em medidores. Os medidores são um mundo sem fim, porque as motivações de cada um são um mundo, e portanto eu acho que aquilo que me deixaria enquanto líder, enquanto colega de equipa, descansava é: Eu sei que tu és responsável, eu sei que tu me respeitas, tal como eu te respeito a ti, então isso vai aparecer feito, quer esteja numa hora, quer seja em 10, mas vai aparecer e eu não tenho que me preocupar com isso, porque isso para mim conta muito mais do que a demonstração de interesse. É claro que nós ficamos sempre muito mais aliviados quando estamos numa equipa em que as pessoas sorriem muito, são todas amigas, mas se isso não acontecer e houver responsabilidade e respeito o trabalho vai ser bem feito, mas é a minha visão da coisa.

**Entrevistado 7:** A palavra que me surgiu logo foi *entrajuda*, porque para mim faz-me sentido. Se a partir do momento em que eu assumir que não consigo entregar, não consigo fazer porque não sei, mas se eu pedir ajuda e se a pessoa me retribuir essa ajuda que eu estou a pedir à partida as duas queremos levar a equipa a um lugar melhor. Portanto, nós estaremos comprometidas, tanto líder, como membros da equipa, não vejo a *entrajuda* como algo que se possa distinguir, acho que qualquer um pode ajudar, qualquer um pode pedir ajuda. Portanto, eu acho que à partida se ambas queremos trabalhar para levar a equipa mais à frente é aí que eu vejo onde as pessoas estão comprometidas, porque querem melhorar, querem fazer, querem fazer fora da caixa e por isso, para mim a *entrajuda* seria a palavra ideal para responder à tua pergunta.

**Entrevistado 12:** Não é fácil, não é fácil definir e aqui já foi dito muita coisa. O que eu posso falar da minha própria experiência é eu sinto-me comprometida quando algo na empresa me enche de orgulho, por exemplo, quando tenho os mínimos olímpicos para me sentir minimamente confortável na função que estou a desempenhar e no ambiente que

me é proporcionado em termos de equipa. Acho que todos nós, em determinados momentos, sentimos mais ou menos comprometidos, pode oscilar por diversos fatores, desde o cansaço que já falámos aqui ou de haver algum problema mais pessoal e eu estou mais focada na minha questão pessoal e não estou tão focada no trabalho e que é, se Deus quiser, será algo temporário. Acho que uma pessoa comprometida é uma pessoa que estará motivada para entregar, é uma pessoa que estará a motivada a ter um ambiente de trabalho relativamente tranquilo e alegre, bem-disposto, portanto, contribui para trabalho de equipa para um bom espírito de equipa. É uma pessoa que poderá ver o que não está tão bem na empresa, mas que em princípio vai defendê-la e vai querer permanecer na própria empresa. Acho que existirão pessoas que não estarão comprometidas na nossa empresa e simplesmente, por exemplo, não irão sair da mesma por, às vezes, obstáculos que eles próprios podem colocar na própria cabeça, como por exemplo não tenho *skills* para ir para outro lado ou não tenho força de vontade para ir para outro lado, ou pelo risco de ir para outro lado e a coisa não correr bem e depois vou ficar no desemprego. Portanto, há aqui coisas que fazem variar muito, uma pessoa comprometida e uma pessoa que não esteja comprometida, mas não é fácil medir e acho que não é fácil de definir, porque é algo que está um bocadinho intrínseco a cada um de nós. Eu ouvi coisas que o entrevistado 10 defendeu e assinei por baixo depois alguém veio refutar o que já foi dito anteriormente, mas que eu pensei olha ok esta outra perspectiva que também tem razão, porque há coisas que nós não podemos avaliar, porque não temos a proximidade, não temos o conhecimento da vida pessoal daquela pessoa, mas acho que efetivamente não é algo que seja fácil e é uma excelente pergunta.

**3. Agora que já partilhámos ideias sobre o compromisso, gostava que dissessem quais os fatores tanto internos como externos que podem afetar o vosso compromisso e caso achem interessante podem também partilhar experiências ou histórias que ajudem nas vossas respostas.**

**Entrevistado 12:** Eu acho que já respondi um bocadinho a esta na questão anterior, mas acho que lá está eu considero-me comprometida, se me identifico com algumas coisas dentro da minha empresa ou é a equipa, muitas vezes é a equipa que faz o que faz a diferença e ela te faz sentir comprometida. Às vezes é o gestor que te faz sentir ou não comprometido. Às vezes é a própria empresa, porque defende algo que tu acreditas piamente e para ti é uma bandeira de vida e que faz reconhecê-la e é algo que achas que

devas lutar e defender e permaneces, porque achas que a empresa está no bom caminho e é mais ou menos isto, não me vou alongar.

**Entrevistado 13:** Vou ser rápida, porque para mim eu acho que eu me sinto comprometida quando, primeiro, estou feliz naquilo que faço, segundo, quando me dão abertura para acrescentar e quando sinto que aquilo que eventualmente acrescento e o que digo faz sentido e que sou ouvida, porque é muito importante ser ouvido. Eu acho que nós fazemos um caminho, traçamos um caminho e eu já não sou assim tão júnior quanto isso e, portanto, já tenho aqui alguns anos de casa e acho que tenho algum conhecimento, não é? É bom também acrescentar, estarmos numa função em que podemos acrescentar e que somos ouvidos, acima de tudo, e eu valorizo isso. Acho que isso para mim é muito bom trabalhar numa equipa onde eventualmente também temos pessoas com quem nos conseguimos relacionar, onde eventualmente haja um bom ambiente de trabalho. Valorizo também isso e isso também interfere no meu compromisso. Não é tanto o fator monetário para mim. Para mim, é importante ter um bom ambiente de trabalho, acho que é fundamental, ser ouvida, poder acrescentar e ter um gestor que eventualmente puxe por mim e que me faça estar comprometida a esse nível e isso parte-se acima de tudo, por ser ouvido. Eu acho que se for ouvido, acho que consigo manter esse compromisso.

**Entrevistado 11:** Então o que é que leva as pessoas a estarem mais comprometidas? Primeiro, acho que é fundamental a questão financeira, porque sem a valorização financeira, o resto vale o que vale. Se pegarmos na pirâmide das necessidades, se não tivermos as necessidades básicas asseguradas, o resto é só o resto. Depois dessa parte financeira e da estabilidade estar assegurada, mais uma vez eu consigo olhar para a minha situação, que é o sentimento de identificação para com uma organização, com os valores da organização, sentimento de pertença e o ter orgulho de dizer que trabalho na organização A, B ou C isso, acho faz com que as pessoas estejam comprometidas com a sua organização. Além disso, desta parte mais sentimental é a parte da valorização profissional que vem das lideranças e a oportunidade de desenvolvimento profissional, quando é essa ambição da pessoa a ter a oportunidade de progredir na carreira.

**Entrevistado 10:** Então eu posso acrescentar aqui, que eu me sinto comprometida quando faço algo que é relevante, que eu acho que é útil para mim, é muito, muito, muito importante. Quando tenho uma equipa que é colaborativa é super importante para mim.

Falámos há pouco na entreajuda, ou seja, realmente sermos colaborativos e estarmos a trabalhar para um projeto que às vezes é maior, não é só sobre a nossa quinta, então prefiro 1000 vezes estar num projeto com outras pessoas e a trabalhar em dupla, ou numa *task force* do que estar a trabalhar sozinha, 1000 vezes, dá muito mais gozo. A justiça e transparência para mim são importantíssimas. Portanto, eu sinto-me comprometida quando também sinto que a as regras do jogo estão em cima da mesa e que pronto no tabuleiro eu jogo as peças que eu quiser, sabendo quais é que são as consequências, ou não, dessa estratégia e portanto, acho que isso é muito importante. Além disso, um tema que há pouco se falou, e eu acredito que às vezes existe medo de falar sobre a questão salarial. O reconhecimento também vem por aí, vem pelas palavras, vem pelo *feedback*, mas vem muito pela questão material, nós precisamos de dinheiro para viver, se um dia não precisamos tudo bem. E, portanto, eu sinto-me comprometida quando a exigência que me é pedida, ou seja, quando eu sou vista e reconhecida no meu potencial, no meu valor, e por isso, quando a exigência que me é pedida corresponde àquilo que é a minha parte financeira. Se não de repente, pedem-me podes fazer isto, e isto, e tu fazes, e fazes e fazes, e uau, e vais muito galvanizada e és a última cereja em cima do bolo, mas depois ao final do dia dizem-te que não te podem aumentar e, portanto, não é justo. Tocamos naquele ponto que eu falava há pouco, então não é justo também não é transparente, então é importante balizar essa expectativa. Depois, também me sinto comprometida quando tenho energia para conseguir estar. Nós temos tantas solicitações de tantos lados que por vezes não conseguimos estar sempre a 100% em todos os momentos, em todos os sítios a dar tudo e proativos, dinâmicos, criativos e a desafiar, mas sim devemos conseguir ser estratégias e operacionais. Parece que o mundo está cada vez mais a pedir que pessoas estejam sempre a correr em todos os âmbitos e isso também não é possível, portanto, alguma coisa tem de abrandar para que outros também possam, às vezes ter um maior ritmo, isto é um equilíbrio. Neste momento em particular, eu sinto muito que a energia é uma coisa que muitas vezes, ou seja, já estou há 4 anos e tal na Ageas e sinto-me muito menos enérgica hoje do que me sentia há 4 anos e tal. Lá está, passou a fase de namoro e já estamos numa fase de casamento quase a passar para a crise dos sete anos, portanto, não sei, é isso.

**Entrevistado 13:** Eu já estou na crise dos sete.

**Entrevistado 8:** Eu posso agarrar aqui no que foi dito agora, porque eu estava a ouvir, quer dizer, ouvi-vos a todos com atenção, mas no fundo concordei com vários pontos que foram ditos e por isso, acho que todos nós temos aqui um bocadinho de um contributo que o outro se vai relacionar. Eu acho que devo ser uma colega de equipa muito chata, porque eu não gosto mesmo nada de fazer coisas, porque sim, detesto. Então eu estou sistematicamente a perguntar, mas vamos fazer isto, porquê? Mas qual é o teu objetivo? Mas qual é o propósito? Queres fazer isto, porquê? E isto, liga-se muito a um lado meu que é eu adoro aprender. Eu adoro aprender coisas tipo eu por mim estava sempre a aprender, sempre a estudar. Isto significa que eu, provavelmente, nunca tinha pensado sobre isto, mas provavelmente eu vou-me sentir comprometida se realmente eu estiver ali a fazer a diferença, nem que seja para dizer, olha, isso não é o caminho, porque isso é só porque sim, e como nós dizíamos em miúdos, porque sim, não é resposta. E eu acho que a parte do compromisso tem muito a ver com isto, que é eu consigo dar um contributo, o meu contributo é válido, eu sou ouvida e eu trago valor para aquilo que está a ser feito. E depois vem toda a outra parte, que é então como é que se mede o meu valor. Eu ainda não cheguei aos 30 e tenho objetivos pessoais que não podem nunca ser cumpridos sem a minha parte financeira não estiver estável, portanto o casar, o constituir família ou estudar ainda mais não existe se não houver uma necessidade básica, que é um salário que seja justo. Portanto, eu acho que nós não podemos dizer que toda a gente gosta de trabalhar para aquecer o corpinho, porque se calhar se fosse para aquecer o corpinho, nós fazíamos outras coisas, corríamos, íamos ao ginásio, etc. E, portanto, eu acho que isso, na verdade e para a nova geração, e estou-me a pôr aqui na nova geração, mas eu acho que para a nova geração é importante porque nós temos tantos interesses e tantos objetivos, muitos deles passam pelo trabalho, pela progressão de carreira, pela valorização, que eu também já falei, pelo ser ouvido, pelo acrescentar valor e depois não sei quem é que falou no orgulho, mas eu acho que isso é um ponto muito, muito interessante. Eu aqui até posso dizer aqui, está tudo mal, está tudo não sei quê, mas eu lá fora eu vou dizer não, vocês viram o que é que a Ageas fez? O projeto que foi concluído e eu acho que isto é muito importante, porque é um bocadinho às vezes como as famílias, as zaragatas ficam em casa e lá fora, as famílias são as melhores do mundo e tem que ser assim. Isto é uma coisa que faz sentido na minha cabeça, porque esse compromisso também se reflete depois nesse orgulho, nessa defesa. Mas, nós também precisamos de motivações e se um dia deixarmos de acrescentar valor e eu, neste caso é um ponto muito particular, se um dia não tiver aqui a aprender nada, nem fazer nada de novo só uma mera



operacional, como tantas outras, eu provavelmente não vou ter motivação e o compromisso de continuar e vou tentar saber onde é que é a minha nova casa, onde eu sinto todas estas coisas. Portanto, acho que é um bocadinho por aí e tocamos mesmo muitos pontos e eu acho que esta pergunta muito mais difícil do que a pergunta anterior. É curioso, porque podíamos ficar aqui a falar o resto da tarde.

**Entrevistado 12:** Sim, só queria comentar uma coisa nós, felizmente, temos neste *focus group* uma geração que não passou por uma fase que eu e a entrevistada 13 passámos, diria entrevistada 13, porque somos das mais velhas, que foi a crise em 2007. E eu quando fui responder a esta pergunta, eu fui ao momento mais cinzento da minha vida profissional. Eu sei que o reconhecimento é importante, que a remuneração é importante que o ser escutado é importante ou acrescentar valor é importante. Isso é tudo importante, mas eu acho que o nosso compromisso muitas vezes vai depender muito diretamente do contexto também que nós estamos a viver. Em 2007 arranjar trabalho era encontrar uma agulha no palheiro e nós não ganhávamos fortunas, muito pelo contrário, e agarrávamos aquilo que unhas e dentes, porque o contexto da altura era muito difícil, encontrar trabalho era muito difícil. Portanto, ali eu estava comprometida e não havia a questão do reconhecimento, não havia a questão da remuneração, simplesmente bastava-me ter um ordenado ao final do mês, um ordenado que me fosse pago todos os meses e ter trabalho. E então eu acredito que tudo isto que foi dito aqui é fundamental, mas para mim, e esta é minha opinião pessoal, o *core* está muitas vezes coisas para além disso, porque o contexto vai afetar muito, pelo menos para mim mais uma vez, para mim. E por isso, o meu compromisso acaba estar muito associado ao meu brio profissional e a minha personalidade. Eu assumi um compromisso com aquela empresa que iria trabalhar e eu tenho brio profissional de entregar. Não consigo ficar a meio caminho, tenho um sentido de responsabilidade que não me faz virar costas e deixar tudo a arder e sair exatamente à hora estipulada que está no contrato e é isso que para mim está muitas vezes associado ao compromisso. Mas isto, e desculpem o aparte é minha opinião pessoal, e todas as opiniões obviamente que são válidas, mas quando vos dei a minha noção fui buscar um dos momentos mais difíceis da minha vida profissional.

**Entrevistado 7:** E vou subscrever o que a entrevistada 13 disse e para mim estar comprometido, acima de tudo, é ser ouvido e terem as minhas opiniões em conta, quer concordem, quer não concordem, eu sou estagiária e nunca senti uma diferença. Eu nunca

vi ninguém a tratar-me ou a tratar as minhas opiniões ou tratar o meu trabalho de forma diferente por causa disso. E eu acho que lá está eu, se uns estão em fase de namoro, o meu pedido foi ontem, porque eu estou aqui há 7 meses e eu sinto-me comprometida, neste caso, à minha equipa às minhas funções, porque também nunca ninguém sublinhou o facto de eu ser estagiária e isso para mim na minha cabeça, não sei se está a fazer algum sentido, mas na minha cabeça que toda a gente tem a minha opinião em conta, toda a gente me ouve e isso para mim é estar comprometido, porque eu sei que poderei continuar a dizer a minha opinião, a falar sobre certos assuntos, a falar sobre as minhas funções e as funções dos outros caso queiram e isso para mim é estar comprometido.

**4. Ainda sobre o compromisso, gostava que pensassem se identificam ou reconhecem práticas que a Ageas adota para melhorar a vossa a motivação, vontade em continuar ou mesmo o compromisso e qual o impacto que estas têm no vosso dia a dia profissional.**

**Entrevistado 8:** Eu avanço e como foi dito há pouco, e acho que ninguém aqui vai discordar que qualquer empresa tem os seus prós e contras, coisas boas e coisas más e, portanto, um caminho para fazer, para ser sempre melhor, até porque acho que nós, enquanto colaboradores, também queremos ser sempre melhores. As escadas são só para subir não são para descer, portanto, essa é já uma nota prévia. Depois acho sim, a Ageas tem aqui fatores diferenciadores e inclusive as pessoas de fora até nos dizem olha a tua empresa fez não sei o quê que são impactantes. Eu pegaria, em particularmente no tema da diversidade e inclusão social. Nós temos aqui conosco a trabalhar pessoas com necessidades específicas, com doenças neuro-divergentes e acho que não é qualquer empresa que tem 1) capacidade e 2) vontade, porque a empresas que têm capacidade, mas vontade nenhuma, é um não tema e há outras que têm muita vontade, mas ainda não têm essa capacidade e portanto, nós temos os dois. Eu acho que isso é muito bom, mas não é só para ficar bem e dizerem a Ageas é inclusiva, não. É muito bom para influenciar o mundo lá fora e para lhes dizer que estas pessoas são tão capazes quanto as outras, sem necessidades específicas ou, na verdade, todos nós temos necessidades específicas. Cada um é como cada qual, mas devem ser incluídas no mercado de trabalho. Eu acho que isso é uma das nossas iniciativas que mais relevância tem e isto vai mexer um bocadinho com vários projetos que existem neste âmbito e acho que o facto de termos uma Fundação Corporativa integrada num grande grupo económico também é uma coisa que não se vê

ao virar da esquina e tem impacto mais uma vez. Tem a ver aqui com investimento, com investir em pessoas empreendedoras, com ajudar quem mais precisa vive-se aqui muito uma onda de solidariedade. Caminho particularmente me interessa e me faz me sentir um certo orgulho, porque isto não é uma coisa tão comum assim. Portanto, eu acho que para destacar, eu destacaria estas duas, ainda que tenha a perfeita noção que estando eu, há bocado não disse, em comunicação externa, de que há muitas coisas e coisinhas que nós vamos fazendo e que ao final do dia todas elas têm impacto, mas se calhar para não me alongar eu diria estas duas.

**Entrevistado 12:** Eu posso continuar, nós todos os anos pelo menos desde que eu cá estou, quer dizer, não tenho tão presente mesmo no início, mas pronto. Nos últimos anos, lançamos sempre o *engagement survey* e este *survey* tem várias questões e acaba por medir várias categorias, desde *engagement* em si, ao *work life balance* e vai por aí fora e é algo que todas as pessoas são convidadas a participar, neste caso a responder às perguntas, mas não é obrigatório. Temos sempre uma grande taxa de participação, portanto, as pessoas acabam por agarrar a oportunidade para conseguirem dar voz àquilo que pensam e acreditam, e acabam por nos dar o próprio *feedback*. Após, obviamente, analisarmos estes resultados as áreas habitualmente tentam criar planos de ação para dar resposta a alguns desafios que as áreas têm. E eu acho que isto acaba por ser importante ao dar voz às pessoas e depois também tentar atuar. Há coisas que obviamente podemos atuar de forma imediata. Há coisas que têm outras implicações e precisam de mais tempo e, portanto, há coisas que obviamente não são imediatas, mas é preciso dar voz às nossas pessoas. A possibilidade de começar a fazer este caminho, porque como já dissemos, a empresa não é perfeita e não há empresas perfeitas. Eu acho que é algo extremamente importante e a mim acaba por me uma grande satisfação termos esta oportunidade também. Outra atividade que realço, é o facto de sermos uma empresa que vai além dos seguros, termos a ambição de associar, mais ou menos, *startups* àquilo que nós fazemos, portanto, é ser uma mais valia e sempre algo que está minimamente associada aos seguros, ou praticamente sempre, acho que é também algo que me motiva. Além disso, há um programa que não está em nenhuma das nossas direções, mas também é algo que eu sinto muito orgulho que é darmos a possibilidade aos colaboradores de tentarem fazer vingar as suas ideias para programas ou para projetos, coisas muitas vezes totalmente associadas aos seguros e outras nem tanto. São dadas ferramentas a estas pessoas para desenvolverem as suas ideias. Há pessoas que não têm ideias, mas podem-se a juntar a outras pessoas,

grupos e por isso, também defender as ideias dos outros colegas e tentar colocá-las em prática. Acho que isso também é extremamente importante. Foram criadas também este ano, e agora calo-me, porque também existem outras que certamente os colegas querem referir. Associadas à diversidade e inclusão, foram criadas comunidades que falam sobre variadíssimos temas. Eu, por exemplo, estou na comunidade do género e é importante começarmos a abordar alguns temas mais sensíveis, fazer-nos pensar e também fazer com que a nossa empresa pense connosco e termos embaixadores que são elementos da nossa comissão executiva, para, no fundo, patrocinar alguns temas que efetivamente têm de avançar.

**Entrevistador:** Alguém quer acrescentar mais alguma coisa?

- 5. Vamos agora refletir sobre o papel dos líderes e por isso, gostava que refletissem sobre a importância do apoio dos líderes no desenvolvimento de sentimento de pertença e de que forma poderão impactar o compromisso que cada um de vocês sente pela vossa organização.**

**Entrevistado 11:** Qual é o papel do líder? O papel do líder é fundamental. Saber medir a sensibilidade da equipa, perceber a personalidade de cada um e um líder que acredite nas pessoas que tem na sua equipa e que dê autonomia acho que é muito importante, que as pessoas se sintam escutadas verdadeiramente e que haja um espírito de *win-win*, ninguém está a competir pelo lugar. Ou seja, é uma relação em que permite que as pessoas que estão na equipa possam crescer a nível profissional e que não prendam as pessoas às suas funções, acho que isso é fundamental. Eu, muito honestamente, tenho alguma experiência em variadas empresas e acho que isso é cultivado aqui na organização, pelo menos com as pessoas com quem tem mais contacto e acredito que isso é muito cultivado. Se é transversal a toda a organização, quero acreditar que sim, mas não sei.

**Entrevistado 9:** Os líderes acima de tudo, são pessoas, portanto, não deveríamos exigir-lhes a perfeição. Agora há realmente aqui um conjunto de atributos que estas pessoas deveriam ter, ou parte destes atributos no seu perfil, até para aumentar o nível de compromisso que falavas Margarida. Eu acho que, acima de tudo a componente humana, ou seja, os próprios líderes olharem para as suas equipas como pessoas que têm as suas questões, os seus temas, que têm as suas capacidades e os seus limites e que têm a sua

própria jornada. Eu há bocadinho falei da jornada e volto a falar na jornada, porque as pessoas terão certamente diferentes níveis de motivação e diferentes níveis de compromisso ao longo das suas vidas, por uma miríade de questões, muitas vezes até extra profissionais ou não. Mas, acho que deve ser alguém que olha para as suas equipas e tem de ser uma pessoa que consiga, fazer aquilo que muitas vezes falamos que é o, liderar pelo exemplo. Não é dizer aquilo que deve fazer, mas deve fazer aquilo que deve fazer, porque vai ser o exemplo. Acima de tudo, alguém que consiga fazer aqui este equilíbrio entre aquilo que é importante no trabalho e aquilo que é importante para si. Eu nunca vou esquecer uma frase que uma vez me disseram, e depois calo-me. Foi um gestor que tive, quando estava a passar por uma fase um bocadinho conturbada a nível pessoal, eu vim trabalhar e ele chamou-me à copa foi beber um café comigo e perguntou-me onde é que eu queria estar daqui a 20 anos, e se eu queria estar com o meu marido, isto na altura era situação familiar e eu disse sim, daqui a 20 anos quero estar com meu marido. E ele perguntou-me e aqui nesta empresa? E eu disse, nesta empresa, não sei. E ele disse-me então vá ter com o seu marido. Ou seja, este exemplo explica bem como o líder tem de ser alguém que tenha a capacidade de ver o que é que realmente importa em determinados momentos das nossas vidas e orientar-nos porque, no fundo, se calhar os líderes estão aqui para nos orientar e tomar as decisões certas nos momentos certos, sabendo nós, mais uma vez que são humanos e às vezes não as tomam muitas vezes até porque têm pressões exercidas sobre eles e que não as podem tomar. Mas pronto era um bocadinho por aqui.

**Entrevistado 10:** Então o papel do líder é crítico para o compromisso para o bem-estar da equipa e para a evolução da organização. Para mim, um bom líder é um líder que está ao serviço. Ou seja, é uma pessoa que consegue pôr o bem-estar comum, coletivo acima daquilo que são as suas prioridades, e isso é muito complicado porque a generalidade dos líderes gosta muito de mensagens ao ego e gosta muito de cultivar seu próprio minifúndio e pensa muito orientado para os seus objetivos, em particular e isto é, quase uma forma completamente diferente de trabalhar, muito mais colaborativa, desapegada que não é em benefício próprio, mas sim em benefício de uma coisa que é maior e que não é só nossa. Portanto, é também naturalmente uma pessoa mais humilde, uma pessoa que compreende se calhar mais o não, porque acho que nós fomos formatados durante muitos anos, a pensar tens de te exceder, tens de entregar e esta ditadura da execução é uma coisa que nos mata e que tem matado muitas culturas organizacionais. E, portanto, é também alguém que compreende as vulnerabilidades das pessoas que tem à sua frente e que admite

as suas próprias. Além disso, é empático, mas mais do que ser empático que é uma palavra que nós utilizamos imenso hoje em dia e é a *keyword* do momento, tem de ser alguém muito compassivo, que é mais do que dizer ok, percebo o teu ponto é realmente estar lá com o outro a sujar as mãos a fazer o que tem de ser feito, porque algo tem que acontecer, não é? E, acho que isso também foi uma coisa que nos fomos esquecendo ao longo do tempo que é, muitas vezes as lideranças esquecem-se que é preciso meter a mão no trabalho, não é por serem mais estratégicas, esquecem-se um bocadinho, descer à terra e às vezes estar com as pessoas a executar aquilo que precisa de ser executado e a fomentar aquilo que é o espírito colaborativo, de partilha, de entreaajuda, de amizade e pronto, eu acho que que a liderança no fundo para mim e liderança de presente e de futuro é cada vez mais essa.

**Entrevistado 8:** Relacionei-me com o que foi dito e principalmente este fator muito humano de proximidade, que às vezes é difícil, não só entre líderes, líderes para colaboradores e colaboradores uns com os outros e facto de perceber quem é aquela pessoa que está ali. Eu já falei disso hoje, é muito importante isto que se acabou de falar de ok não consegues, mas vais fazer na mesma, ok não consegues, mas está tudo bem, e acho que são duas pessoas muito diferentes. Possíveis as duas, mas elas vão determinar depois também o compromisso e o comportamento da outra pessoa. Há bocado falávamos de compromisso, nós e talvez mais entre pares, mas eu acho que aquilo que nós pedimos de nós deverá ser aquilo que também devemos ver espelhado no líder. Portanto, se eu há bocado utilizei duas palavras chave para mim, a responsabilidade e o respeito eu acho que o que o líder deve ter, isso mesmo: Responsabilidade e respeito. A responsabilidade de levar a equipa a bom porto, a responsabilidade de cumprir objetivos com a sua equipa delegando. Mas, também o respeito não é se aquela pessoa ou não consegue ou simplesmente não dá mais, porque já foi aqui falado dos limites, ou seja, hoje não dá, mas amanhã dá tanto, por isso mútuo este respeito, porque os líderes também não estão sempre em dias sim, não estão sempre com vontade e motivação. Mas, eu acho que é muito esta ideia de primeiro, eu acho que ser líder não é para todos, também tem esta esta ideia. Acho que os líderes também têm que ter pulso firme, também têm que saber tomar decisões, só que têm que perceber que qualquer decisão que é tomada vai influenciar a sua equipa e aí entra muito no fator humano, porque se for um líder completamente desligado, que não tem esta do respeito e só a parte da responsabilidade do “fazer, fazer fazer mais e melhor”, se calhar, isso também não vai ser benéfico para as pessoas que

trabalham com esse líder e, portanto, eu acho que sim é um papel diferente, mas se calhar aquilo que pedimos é um bocadinho aquilo que nos pedem a nós e acho que é um é um bocadinho por aí, mas faço bastante percentagem daquilo que já foi dito.

**Entrevistado 13:** Eu acho que um líder é aquele que se preocupa. Há uma frase que eu não sei se estou bem de acordo ou se discordo que diz que as equipas são os espelhos dos líderes. Ainda estou para perceber se são ou não, muito honestamente, eu acho que não. À parte disso, eu acho que um líder tem que empatizar, tem de se pôr um bocadinho nos sapatos do outro e tem de tentar cuidar das pessoas, tem de ouvir, tem de perceber, tem que se preocupar. Tem de saber se aquela responsabilidade ou aquele trabalho que está a dar àquela pessoa vai de encontro com as expectativas, tem de saber gerir expectativas e eu acho que aqui é muito empatizar com o colaborador que eventualmente tem à frente e tem de ser coerente. Eu acho que a coerência é uma palavra muito importante, que é eu não posso promover ou divulgar algo e depois não ser coerente com aquilo que eu ando a tentar transmitir. Portanto, diria que um líder tem de ser coerente e empatizar. Basicamente, acho que resumia nestas duas palavras.

**Entrevistado 7:** Não me quero estar a repetir, mas eu acho que para mim um líder tem de ser alguém que saiba colocar-se no lugar do outro, não só porque já lá estive como também tentar perceber e lá está falávamos do contexto, e por isso é pensar o que é que a pessoa está a passar? Como é que aquela pessoa pensa? Porque todos nós vivemos em bolhas diferentes. Todos nós tivemos ambientes diferentes, independentemente se viemos da mesma cidade ou não. Portanto, eu acho que um líder tem de ser alguém que se consiga colocar no lugar do outro e perceber se essa pessoa não está a entregar porque é que não está a entregar. Se é fiável se não é fiável e dependendo da resposta a essa pergunta saber analisar a situação e avançar. Com uma decisão ou outra, mas tentar sempre colocar a pessoa em primeiro lugar e colocar-se no papel daquela pessoa também.

- 6. Por fim, gostaria de saber o que entendem por lideranças baseadas na inteligência emocional e numa visão positiva, e se existe algum benefício para as organizações.**

**Entrevistado 12:** Eu nunca ouvi o conceito Margarida, portanto, lamento, não posso ir muito mais além do que a minha intuição me possa trazer de acordo com o nome que lhe foi dado.

**Entrevistado 11:** Eu não conheço o termo nunca ouvi falar. Sinceramente, fiquei com a tentação de ir pesquisar ao Google, porque acho que pode ser interessante. Mas, eu diria que será uma liderança mais humana e mais focada para os colaboradores pelo nome não focada tanto nos objetivos e tudo mais, mas sim no desenvolvimento pessoal da pessoal e que os objetivos sejam distribuídos em função da pessoa e não em função só de números. Digo, eu estou a tirar um bocado para o ar, mas acho que pode ser por aí, mas sendo esse o caminho considero que sim, considero que pode ter bastantes benefícios.

**Entrevistado 13:** Eu já ouvi falar do termo e já ouvi falar com alguma regularidade e não sei se te apercebeste Margarida, mas eu trabalho diretamente com a Marisa e nós estamos na trabalhar a área do *Beautiful Business*, que é uma das iniciativas que eventualmente há pouco também poderia ter sido referido e que acho que nos dão a oportunidade de internamente termos um departamento que eu acho que isso é uma coisa a valorizar também. Ou seja, que nos permite ter tempo para parar e pensar e tentar perceber de que forma é que poderemos fazer diferente e humanizar um bocadinho mais a nossa empresa. Eu já ouvi falar em liderança positiva, o meu único receio é, não sei até que ponto é que se coaduna com, não tanto a ver com a Ageas, mas com empresas multinacionais, onde são impostos objetivos que tens que cumprir. A partir do momento em que tu tenhas a necessidade de cumprir um objetivo em particular, tu deixas de ser humano para te virares claramente para os números e para teres o foco que é, eu tenho que cumprir aqueles objetivos. Eu acho que não há liderança humana nem positiva que se consiga articular quando tens depois os *stakeholders* a exigir determinadas coisas e a preocupação e o foco seja do teu líder, seja do teu CEO, ou seja, o teu diretor, seja das equipas, acaba por ser outro e portanto, eu acho que em determinada altura é um conflito que tu tens internamente dentro das organizações e eu dir-te-ia que se calhar isso, até se passa mais quando tens *stakeholders* a pedirem de números, a exigirem-te números e tu não consegues colocar em prática. Aí deixa de fazer sentido a as lideranças positivas e humanas, porque o teu foco é outro.



**Entrevistado 8:** Eu acho que posso avançar aqui nesta linha de pensamento, porque eu percebo perfeitamente o que se está a dizer, mas assim que a pergunta foi feita, eu olhei para uma vertente mais do dia a dia, não tanto a médio longo prazo, objetivos que temos cumprido e por aí. Olhei para uma vertente mais micro e sem saber aprofundadamente o que é o termo atenção, o LinkedIn fala muito disso, mas enfim, isso não é informação tão credível assim quanto isso. Eu diria sempre que isto remete-me à forma como as pessoas também são educadas. Se os pais educarem com base no “tiveste 18, mas devias ter 20” ou se educarem na base do “tiveste 16 eh pá olha boa, acho que a próxima consegues fazer ainda melhor, mas é um ótimo resultado”. Há uma diferença. Eu acho que a segunda é muito mais positiva porque motiva muito mais facilmente e influencia ao crescimento. Não é aquela coisa de ficar sempre aquém, acabamos sempre por não nos sentir muito valorizados. Eu tive a segunda e ainda bem que tive, portanto, eu olho mais para o dia a dia. Eu acho que é inevitável com as horas que nós passamos aqui uns com os outros que não nos influenciem. Nós até podemos ser a pessoa mais relaxada do mundo e que mais sabe relativizar, mas eu acho sempre que vai haver alguma influência e, portanto, se for um líder que leve uma liderança muito mais leve, muito mais positiva, uma liderança que puxe muito mais ao elogio e ao crescer e fazer melhor, eu acho que isso vai ser benéfico. Em contrapartida com um líder que eventualmente não tenha esta inteligência emocional para perceber que o seu estado de espírito influencia o outro, e eu volto a repetir o líder, não é possível estar sempre em dia sim ou em bons dias, mas se não tiver esta capacidade de, talvez não é suprimir emoções, mas é tentar não as colocar em cima das pessoas que lidera e perceber que somos todos pessoas lá está. Eu acho que isso é muito mais positivo e olhei para uma visão muito mais micro de como é que nós no dia a dia podemos ser emocionalmente inteligentes. E isto vai tudo dar aos mesmos pontos que é colocarmos no sapato do outro. E não estou numa visão macro ainda que eu perceba perfeitamente que quando há objetivos se calhar o resto cai por terra, não devia ser assim, mas eu acredito que cai.

**Entrevistado 7:** Eu posso continuar e eu não conheço o termo. Lá está já li no LinkedIn uma vez ou outra, não abri para ser sincera, não abri sequer o artigo, mas parece-me um bocado utópico, não é? E se calhar há pessoas que conseguem, mas lá está, voltamos a pegar um bocado no tema que é o líder tem de ser uma pessoa com uma personalidade e como método de trabalho, se calhar muito específico, mas lá está, coitada da pessoa que tem de estar sempre no dia sim, é impossível. Portanto, mesmo que seja e às vezes nós

trazemos coisas de fora cá para dentro não têm nada a ver, pode-se estar a passar coisas em casa comigo que eu já posso estar aqui pelos cabelos e que se calhar uma pessoa diz-me uma coisa que eu não concordo e que está no seu direito e eu explodir. Lá está tenho sempre de ver o outro lado da moeda, mas também tenho o direito de explodir, portanto, parece-me um nome um bocadinho utópico. Lá está reforço, não conheço a teoria. Li efetivamente num título ou outro, mas não conheço, portanto isto pode ser completamente descabido, mas levando um bocado ao sentido literal do nome, é isto que me parece. Gostava de ver aplicado para poder depois tirar algumas conclusões.

**Entrevistado 10:** Eu gostava só de complementar aqui com uma nota, se tivermos tempo claro. Mas dizer primeiro líderes com inteligência emocional é crítico, acho que *as hard skills* já lá vai a hora. Qualquer pessoa facilmente vai aprender umas matérias mais do que outras é mais facilmente concretizável. Uma pessoa com inteligência emocional é muito mais difícil de conseguir atingir, muito mais difícil e isso também implica, ou seja, uma maturidade de processos pessoais que as pessoas muitas vezes não querem fazer e as organizações são feitas de pessoas, portanto há muitas organizações que não têm maturidade e, portanto, também não conseguem chegar a determinados sítios. A liderança positiva conheço-a. Eu tenho sempre um grande *issue* com a palavra positividade, porque é importante o movimento da liderança positiva, mas eu gosto mais de pensar a liderança no sentido realista. E acho que as organizações hoje em dia passam um bocadinho pelo efeito oposto que é terem discursos muito bonitos, muito positivos e muito humanos e esquecerem se daquilo que têm de fazer diariamente sobre isso. Somos todos muito empáticos, aparentemente somos todos muito corretos, nutrimos todos muito os outros, as pessoas da nossa equipa, florescemos, enfim, podia encontrar aqui 200 verbos lindos, maravilhosos e a psicologia positiva vai buscar um bocadinho a perspetiva da liderança positiva ou o contrário e é muito perigoso, porque na realidade, aquilo que nós temos que começar a fazer cada vez mais, essa saber lidar com as frustrações e com os problemas das organizações e também ser muito humildes no caminho de dizer ok compreendemos que há um desafio, vamos endereçá-lo. Outra palavra que também gostamos todos muito, vamos ser mais resilientes e isso é verdade na vida temos de tentar ser, de superar com um olhar otimista e com alguma positividade na vida, mas não é negligenciar e barrar e quando há uma contrariedade e há um tema que é crítico e que nos dói, nós colocamos para o lado e não queremos olhar e de repente, aquilo já não é bonito, aquilo já não cumpre para aquilo que é a nossa reputação, a nossa imagem e portanto parece-me que as

organizações precisam de se aproximar mais daquilo que é a realidade das coisas e das pessoas e que nem sempre estamos positivos, nem sempre temos coisas bonitas para dizer, nem sempre estamos no primeiro lugar. Mas isso faz parte do caminho, não é isso? Faz parte do caminho e, portanto, lidar com normalidade com essas questões. Portanto, não gosto muito das terminologias, mas a liderança positiva e a psicologia positiva acho que são perigosas quando lidamos da forma que nos interessa e que nos é mais fácil.

**Entrevistado 9:** Eu queria só aqui acrescentar que é nós injustamente olhamos para inteligência emocional como uma coisa que as pessoas ou têm ou não têm. Eu acho que é uma coisa que não tem de ser estática, pode ser trabalhada e eu acho que na liderança tem de ser trabalhada, mas não só na liderança, mas aqui o foco é a liderança, porque a verdade é que quando se é emocionalmente mais inteligente, não sei se vou usar os termos adequadamente, a verdade é que se vai estimular as equipas de forma mais positiva e isso obviamente há de ter um impacto no final da linha a ser um impacto até financeiro. Eu consigo perceber essa cadeia de valor e entendo isso, mas acho que há aqui uma série de qualidades e de atributos que realmente se forem trabalhados, as pessoas não são todas iguais, mas se algumas delas puderem vir a ser trabalhadas e eu falo de questões muito associadas a uma sinceridade, de às vezes se controlar as emoções, até a autenticidade, ou seja, se calhar há aqui uma série de outros pontos que, quando trabalhados estes líderes podem, realmente, ser líderes melhores, mas no final da linha também estão a ser pessoas melhores. Eu não sei se me estou a fazer entender e se calhar, isso vai ligar aqui com outro ponto já referido há pouco, quando se falava que as equipas podem ser um reflexo do líder, eu acho que até podem ser, porque lá está, o líder não é um chefe, que é um termo que também se usa, não é aquela pessoa tem que estar com um chicote atrás das pessoas não, é aquele que está ao lado das pessoas e que consegue perceber onde é que elas podem melhorar e puxar por elas e trabalhar para um objetivo comum. Pronto, acho que é por aqui, mas eu também não conhecia muito bem a nomenclatura isto é um bocadinho empírico.

**Entrevistado 12:** Só dar aqui uma nota.

**Entrevistado 13:** Desculpa, deixa-me só acrescentar aqui uma coisa na sequência daquilo que se acabou de dizer que é, eu acho que eventualmente as equipas podem ser os espelho do líder, quando tu te revês nos comportamentos que o líder adota.

**Entrevistado 9:** Sem dúvida

**Entrevistado 12:** Só dar aqui uma nota porque já foi dito muita coisa, não vale a pena estar a repetir. Mas, eu não sei até que ponto uma boa liderança já não implica *a priori* a ter inteligência emocional, portanto, estar a acrescentar a inteligência emocional à liderança não sei se faz sentido. Se calhar um líder já tem de ter inteligência emocional, porque se não era líder era chefe. E depois para mim faz mais sentido em vez de chamar liderança positiva, chamava liderança construtiva, porque eu se calhar, o meu *trigger* pode não ser ter um líder que tem uma conversa muito positiva comigo e que tenta motivar, mas se calhar ele tem de saber em que botões carregar para eu me sentir motivada. O que me resulta para mim pode não resultar para pessoa a, pode não resultar para pessoa b, se calhar para mim eu gosto é de que me piquem, que me carreguem na ferida e, portanto, para mim, faz-me mais sentido ser construtiva do que positiva e é concordo com o disseram, porque é um conceito perigoso.

Anexo 7. Análise temática *focus group*

Tabela 14. Análise temática *focus groups*: contexto contemporâneo

<b>Focus Ageas</b>	<b>Focus Tranquilidade</b>	<b>Categoria</b>	<b>Sub-categoria</b>
<p>Q.1[Objetivo 2]</p> <p>“Os fenómenos de extrema-direita acabam por ter um impacto significativo, em específico, na área da diversidade e inclusão, e isso impacta na forma como prevejo que os temas possam vir a ser trabalhados a curto-médio prazo.” (Q.1; E.11)</p> <p>“Ou seja, há um universo lá fora que está demasiado politizado, e isso é uma coisa que para mim é negativa (...). Acredito que isso afeta a forma como as pessoas se relacionam, com o que as pessoas dizem ou não dizem, porque atualmente ter uma opinião mais controversa significa estar à parte. (...) as pessoas também se fecham mais nas suas bolhas. (Q.1; E.8)</p> <p>“sinto o mundo super acelerado e por isso, estou ainda a tentar perceber qual é que é o novo normal depois da pandemia.” (Q.1; E.10)</p> <p>“Vivemos num mundo em que as pessoas querem cada vez mais flexibilidade, na verdade acho que é a palavra de ordem, e a procurarem cada vez mais equilíbrio entre aquilo que é a sua vida pessoal e profissional. Mas, existe muita resistência por parte das organizações em relação a isso” (Q.1; E.10)</p> <p>“há muita sensibilidade à volta de inúmeros temas e acho que estamos também a passar um bocadinho isso porque na história sempre nos demonstrou que nós precisamos de ir aos extremos para depois ter este novo normal.” (Q.1; E.10)</p> <p>“mais tolerante, respeitador, aberto, com muitas revoluções,</p>	<p>Q.1[Objetivo 2]</p> <p>“paradigma económico, todos sabemos que estamos a passar por um período de algumas dificuldades e isso está a ser refletido também nas organizações” (Q.1; E.2)</p> <p>“este é um período de incerteza o que pode, ou não, influenciar as decisões das pessoas, entre as quais se querem permanecer numa organização” (Q.1; E.2)</p> <p>“há uma <i>trend</i> no trabalho (...) que é a procura de um propósito” (Q.1; E.2)</p> <p>“as pessoas atualmente além de um emprego procuram algo um bocadinho mais além, algo que se alinhe com os seus valores, algo que as faça sentir que realmente estão a contribuir para um bem maior” (Q.1; E.2)</p> <p>“o dinheiro também é muito importante, mas não é só.” (Q.1; E.2)</p> <p>“o sentimento de pertença, o sermos valorizados, (...) comunidade com um ambiente positivo. (...) <i>work life balance</i>. (...) Creio que são estas as principais características do mundo de hoje e aquilo que valorizo” (Q.1; E.2)</p> <p>“as características do mundo de hoje prendem-se muito com vários estímulos que estamos sempre a ser expostos, ou seja as redes sociais, novidades como a inteligência artificial, portanto, é um mundo muito veloz em que nós temos a nossa atenção super dividida” (Q.1; E.1)</p>	<p><b>1. Contexto contemporâneo</b></p>	<p>1.1. Características do contexto contemporâneo</p> <p>1.2. Impacto do contexto contemporâneo nas organizações</p>

<p>eu diria sociais e culturais e isso está a acontecer.” (Q.1; E.10)</p> <p>“As novas gerações têm uma perspetiva de pensamento completamente diferente (...) e isso vai impactar aquilo que serão as novas lideranças daqui a se calhar 10/20 anos nas empresas, porque é uma mudança cultural gigantesca.” (Q.1; E.10)</p> <p>“estão <i>overwhelming</i>” (Q.1; E.9)</p> <p>“olhando para dentro da empresa isto é só um espelho do que se está a viver lá fora” (Q.1; E.9)</p> <p>“um verdadeiro momento de mudança ou se calhar, até de revolução” (Q.1; 9)</p> <p>“acontece tudo muito rápido e nós temos de estar todos muito conscientes daquilo que está a acontecer e às vezes acompanhar essa mudança nem sempre é fácil” (Q.1; E.7)</p> <p>“que a rapidez com que as coisas acontecem às vezes, isto é um bocado contraditório, mas às vezes também não é a rapidez com que, neste caso, a minha geração gostaria de ver as coisas a acontecerem” (Q.1; E.7)</p> <p>“preocupa-nos esta constante incerteza e instabilidade dos mercados derivada a interesses e poderes e ambições associadas a guerras e afins” (Q.1; E.12)</p> <p>“seremos já quase indiferentes, porque está longe?” (Q.1; E.12)</p> <p>“sobre a flexibilidade, é uma coisa que cada vez mais nós queremos e desejamos” (Q.1; E.12)</p> <p>“vivemos claramente numa sociedade completamente acelerada em que nós não conseguimos neste momento</p>	<p>“o contexto socioeconómico não é muito favorável em particular em Portugal o contexto político e a nível de guerras e conflitos também nada favorável nos dias de hoje e isso também rouba muito o nosso foco e a nossa atenção.” (Q.1; E.1)</p> <p>“este mundo veloz, estímulos todos (...) faz com não haja tanto comodismo condições que nós julgamos que são as ideais, e por isso existe sempre uma busca por melhor que seja dentro do país seja fora. Claro que isto não é igual em todas as gerações, mas falando das camadas mais jovens acho que se reflete...” (Q.1; E.1)</p> <p>“quando perguntaste sobre como é que vemos o mundo eu lembro-me sempre de um acrónimo da altura em que eu estudava que era o mundo era VUCA. VUCA significa volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade e eu vejo as coisas exatamente assim (...) vivemos numa altura, em que lá está, com muitos estímulos por um lado, com muita incerteza em todos os panoramas por outro(...) em que o que nos faz realmente permanecer numa organização é o propósito, ver que aquilo que fazemos tem algum impacto e isso caracteriza a geração que também estou aqui a representar.” (Q.1; E.3)</p> <p>“vontade de ver um impacto em tudo o que o que se faz” (Q.1; E.3)</p> <p>“O contexto e tudo o que somos expostos levam-nos em primeiro lugar, a precisar de ter algum controlo e por isso, sentirmos que temos propósito naquilo que fazemos ajuda, e dois a confiança que nos transmitem quem está acima de nós e a</p>		
---	--	--	--

<p>discernir o que é que é a vida pessoal da vida profissional. Entrámos num fundamentalismo desmedido e achamos que o <i>work life balance</i> dela faz parte dos nossos dias e faz até um certo ponto.(...) eu saia às 18 do trabalho e tinha tempo para minha família, para os meus amigos, para o meu exercício físico e atualmente não tenho porque estou disponível 24 horas, seja através do telemóvel, seja através de um computador e, portanto, se há uma coisa que nos poupa muito tempo foram as tecnologias, mas em certa parte também é aquilo que nos tira mais tempo” (Q.1; E.13)</p> <p>“Estamos a entrar aqui numa era de inteligência artificial que eu não sei se é assim tão positiva quanto isso ou não, porque eu acho que faz falta o contacto, faz falta seres humanos, estarmos com colegas efetivamente.” (Q.1; E.13)</p> <p>“Eu sinto é que as pessoas tão desgastadas, porque estão disponíveis 24 sob 24 horas e não pode acontecer” (Q.1; E.13)</p> <p>“quando saiu aqui a notícia da guerra da Rússia e da Ucrânia, só falava na guerra da Rússia, mas tínhamos outros 97 países em confronto. Mas, só se falava na Rússia porquê? Quando existiam outros 97 países também estavam em confronto e, portanto, assusta-me também aqui a forma como queremos direcionar determinado tipo de comportamentos que as sociedades adotam.” (Q.1; E.13)</p>	<p>equipa em que trabalhamos, e isto leva-nos a querer ou não a estar no nosso trabalho.” (Q.1; E.3)</p> <p>“as empresas, como também já foi dito, estão num ritmo alucinante em que o propósito que existe hoje se calhar já não é o mesmo que existe amanhã. A mudança é demasiado rápida para que nós possamos ter assim um propósito tão seguro daquilo que queremos.” (Q.1; E.6)</p> <p>“passou-se de ter demasiada censura e medo para o outro extremo em que agora tudo é assédio moral, tudo é assédio sexual tudo e já não se pode fazer com medo de como o outro vai interpretar e isso acaba por restringir a liberdade das pessoas e a vontade de muitas vezes se continuar, ou não, a fazer determinadas coisas.” (Q.1; E.6)</p> <p>“as pessoas hoje têm muito menos amor à sua empresa do que tinham no passado. Estar aqui na Tranquilidade hoje e estar amanhã noutra seguradora qualquer não é um problema. Antigamente as pessoas vestiam a camisola e era um orgulho pertencer a uma determinada empresa. Se alguma coisa acontecesse a essa empresa as pessoas sentiam e isso e sentiu-se aqui as pessoas sentiram muito o fim do grupo Espírito Santo, por exemplo, porque era uma marca que tinha muito peso aqui dentro e as pessoas sentiram-se um bocado perdidas e com receio do que ia acontecer.” (Q.1; E.6)</p> <p>“as pessoas vestiam muito a camisola e os nós jovens pelo facto de nós de um dia para o outro mudarmos de empresa e independentemente de onde estamos nunca vestimos a camisola ou achas que que é pela rapidez?” (Q.1; E.1)</p>		
--	--	--	--

	<p>“é pela rapidez e pela própria postura, porque é hoje tenho um projeto giro e visto a camisola amanhã um projeto não é tão giro e eu rapidamente dispo essa camisola e por isso acho que há pouco ou nenhum sentido de pertença.” (Q.1; E.6)</p> <p>“Não temos aquele sentimento de pertença a uma organização enquanto a organização é mais às pessoas.” (Q.1; E.3)</p> <p>“(Menos presos às empresas) é mais uma reação natural das pessoas não só das gerações mais jovens” (Q.1; E.4)</p> <p>“Vivemos num ambiente muito dinâmico e é uma reação natural das camadas mais jovens que se adaptam e reagem de uma forma mais rápida, se calhar do que as mais antigas que viveram noutros tempos, e por isso, apegam-se muito mais a pessoas e a propósitos do que a uma marca ou uma corporação.” (Q.1; E4)</p> <p>“se não está bom para mim eu saio simplesmente.” (Q.1; E.3)</p> <p>“Agora há muito este <i>quite quitting</i> que é o momento em que nós já não queremos saber, já estamos noutra em que pessoas permanecem até arranjar outra coisa e já não se dá tantas justificações.” (Q.1; E.3)</p> <p>“esta transformação que vivemos está a refletir-se nas empresas. A gestão do nosso tempo temos cada vez que ser mais autónomos” (Q.1; E.5)</p>		
--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria



**Tabela 15. Análise temática *focus-group*: liderança**

<b>Focus Ageas</b>	<b>Focus Tranquilidade</b>	<b>Categoria</b>	<b>Sub-categoria</b>
<p>Q.5; Q.6 [Objetivo 1]</p> <p>“O papel do líder é fundamental. Saber medir a sensibilidade da equipa, perceber a personalidade de cada um e um líder que acredite nas pessoas que tem na sua equipa e que dê autonomia acho que é muito importante, que as pessoas se sintam escutadas verdadeiramente e que haja um espírito de <i>win-win</i>, ninguém está a competir pelo lugar.” (Q.5; E.11)</p> <p>“Os líderes acima de tudo, são pessoas, portanto, não deveríamos exigir-lhes a perfeição. Agora há realmente aqui um conjunto de atributos que estas pessoas deveriam ter, ou parte destes atributos no seu perfil, até para aumentar o nível de compromisso que falavas Margarida. Eu acho que, acima de tudo a componente humana, ou seja, os próprios líderes olharem para as suas equipas como pessoas que têm as suas questões, os seus temas, que têm as suas capacidades e os seus limites e que têm a sua própria jornada. Eu há bocadinho falei da jornada e volto a falar na jornada, porque as pessoas terão certamente diferentes níveis de motivação e diferentes níveis de compromisso ao longo das suas vidas, por uma miríade de questões, muitas vezes até extraprofissionais ou não.” (Q.5; E.9)</p> <p>“Não é dizer aquilo que deve fazer, mas deve fazer aquilo que deve fazer, porque vai ser o exemplo. Acima de tudo, alguém que consiga fazer aqui este equilíbrio entre aquilo que é importante no trabalho e aquilo que é importante para si.” (Q.5; E.9)</p>	<p>Q.5; Q.6 [Objetivo 1]</p> <p>“o facto de olharmos para cima e para o lado, para as chefias e sentirmos que estamos a alinhados e que podemos confiar.” (Q.1; E.3)</p> <p>“O impacto dos líderes nos dias de hoje é bastante relevante e acho que pode prender as pessoas. É curioso que há pouco tempo vi aqueles <i>posts</i> típicos que aparecem no LinkedIn que dizia: As pessoas não se despedem das empresas não saem das empresas despedem se dos líderes e eu revejo-me nisso” (Q.1; E.3)</p> <p>“Eu acho que cada vez os líderes, ou pelo menos em relação ao meu passado profissional, têm menos peso, ou seja, são menos carismáticos” (Q.1; E.6)</p> <p>“Acho que mais facilmente as pessoas se voltam contra o líder e muda o líder do que as pessoas mudam. Hoje a liderança é muito mais <i>soft</i>. Há pouca distinção daquilo que era o verdadeiro líder, como existia no passado. Eu passei aqui uma realidade em que tive verdadeiros líderes em que bastava que a pessoa dissesse uma coisa, e não era ser autoritário, era achar-se que aquela pessoa sabia aquilo que estava a dizer” (Q.1; E.6)</p> <p>“Um líder que seja focado em micro gestão altamente controlador, pode ser ótima pessoa, mas as camadas mais jovem não estão para aturar isso porque foi desde a sua educação até na faculdade geria os próprios prazos, não havia um professor a controlar a assiduidade, se fizesse o projeto às cinco da manhã e entregasse no outro dia às seis da tarde a nota não dependia</p>	<p><b>2. Liderança</b></p>	<p><b>2.1. Impacto dos líderes no compromisso</b></p>

<p>“quando estava a passar por uma fase um bocadinho conturbada a nível pessoal, eu vim trabalhar e ele chamou-me à copa foi beber um café comigo e perguntou-me onde é que eu queria estar daqui a 20 anos, e se eu queria estar com o meu marido, isto na altura era situação familiar e eu disse sim, daqui a 20 anos quero estar com meu marido. E ele perguntou-me e aqui nesta empresa? E eu disse, nesta empresa, não sei. E ele disse-me então vá ter com o seu marido. Ou seja, este exemplo explica bem como o líder tem de ser alguém que tenha a capacidade de ver o que é que realmente importa em determinados momentos das nossas vidas e orientar-nos” (Q.5; E.9)</p> <p>“Então o papel do líder é crítico para o compromisso para o bem-estar da equipa e para a evolução da organização. Para mim, um bom líder é um líder que está ao serviço. Ou seja, é uma pessoa que consegue pôr o bem-estar comum, coletivo acima daquilo que são as suas prioridades, e isso é muito complicado porque a generalidade dos líderes gosta muito de massagens ao ego e gosta muito de cultivar seu próprio minifúndio e pensa muito orientado para os seus objetivos” (Q.5; E.10)</p> <p>“é também naturalmente uma pessoa mais humilde, uma pessoa que compreende se calhar mais o não, porque acho que nós fomos formatados durante muitos anos, a pensar tens de te exceder, tens de entregar e esta ditadura da execução é uma coisa que nos mata e que tem matado muitas culturas organizacionais. E, portanto, é também alguém que compreende as vulnerabilidades das pessoas que tem à sua frente e que</p>	<p>por estar a fazer àquela hora ou mesmo marcar o ponto.” (Q.1; E.4)</p> <p>“tem a ver com a postura do líder em si. (...) até podemos estar na área que nós mais gostamos na vida, o trabalho ser incrível, mas se o líder não nos dá espaço e a liberdade também para nos conseguirmos gerir e encontrarmos esse nosso propósito e vermos impacto naquilo que fazemos acho que não nos estimula e acabamos por não ficar presos” (Q.1; E.3)</p> <p>“O atual sinto-me muito confortável, sinto que me dá autonomia e confia no meu trabalho, sinto que me permite ser criativo no dia a dia, que confia no que eu faço e, portanto, não precisa de andar a verificar tudo aquilo que é o meu trabalho.” (Q.1; E.2)</p> <p>“A liderança, a meu ver, dificilmente muda, mais depressa mudamos nós.” (Q.1; E.2)</p> <p>“de facto a parte emocional do líder é o fulcral para mim também e é isso que nos faz motivar, isso nos faz crescer na empresa é isso que nos faz sentir bem.” (Q.1; E.5)</p> <p>“acredito que o líder faça tomadas de decisões que são fundamentais na nossa vida que nos fazem decidir se queremos ou não continuar nos projetos” (Q.1; 5)</p> <p>“pelo menos 40% o líder tem impacto no compromisso que eu posso assumir perante a minha organização.” (Q.5; E.1)</p> <p>“dar autonomia, de não me ver numa perspetiva hierárquica, ou seja, não me ver como inferior, mas sim como um par e ser sobretudo, um líder de pessoas e não tanto como superiores do resto da equipa. Ser mais a pessoa que ajuda a</p>		
---	--	--	--

<p>admite as suas próprias.” (Q.5; E.10)</p> <p>“ é empático, mas mais do que ser empático que é uma palavra que nós utilizamos imenso hoje em dia e é a <i>keyword</i> do momento, tem de ser alguém muito compassivo, que é mais do que dizer ok, percebo o teu ponto é realmente estar lá com o outro a sujar as mãos a fazer o que tem de ser feito (...) muitas vezes as lideranças esquecem-se que é preciso meter a mão no trabalho, não é por serem mais estratégicas, esquecem-se um bocadinho, descer à terra e às vezes estar com as pessoas a executar aquilo que precisa de ser executado e a fomentar aquilo que é o espírito colaborativo, de partilha, de entreatajuda, de amizade” (Q.5; E.10)</p> <p>“é muito importante isto que se acabou de falar de ok não consegues, mas vais fazer na mesma, ok não consegues, mas está tudo bem, e acho que são duas pessoas muito diferentes. Possíveis as duas, mas elas vão determinar depois também o compromisso e o comportamento da outra pessoa.” (Q.5, E.8)</p> <p>“o líder deve ter, isso mesmo: Responsabilidade e respeito. A responsabilidade de levar a equipa a bom porto, a responsabilidade de cumprir objetivos com a sua equipa delegando. Mas, também o respeito não é se aquela pessoa ou não consegue ou simplesmente não dá mais, porque já foi aqui falado dos limites, ou seja, hoje não dá, mas amanhã dá tanto, por isso mútuo este respeito, porque os líderes também não estão sempre em dias sim, não estão sempre com vontade e motivação.” (Q.5; E.8)</p>	<p>priorizar, que ajuda a encaminhar ou desbloquear de situações com outras áreas, ou clientes e que se preocupa com o bem-estar. Eu acho que é importante haver esta humanização das empresas, porque as pessoas não são máquinas. A questão da humanização eu acho que é importante haver essa humanização no contacto com as equipas, de forma bidirecional, no sentido de reconhecer que as pessoas têm outras componentes e que o trabalho é só uma dimensão de várias que temos e, portanto, estão todas conectadas.” (Q.5; E.1)</p> <p>“(O bem-estar) é pensar que as pessoas não têm só um “eu” do trabalho ou um “eu” de mãe, ou de filho, ou de irmã e fica impossível desassociar essas várias personalidades que nós assumimos, e é bom um líder que consegue reconhecer isso e que nos quer no nosso todo, todos os dias.” (Q.5; E.1)</p> <p>“acho importante ser um líder pelo exemplo. (...) se nos disser hoje não estás bem o que é que se passa contigo precisas de alguma coisa, se precisares fica em casa ou se precisares não venhas. Eu acho que isto também cria uma ligação com as pessoas que as pessoas vão dar mais delas no futuro, porque sabem que existe um respeito mútuo.” (Q.6; E.3)</p> <p>“a parte mais difícil de liderar equipas é essa é a gestão de pessoas, de conflitos, de dinâmicas e perspetivas diferentes. E eu acho que é super importante e é um fator de motivação e compromisso com organização ter um líder que é capaz de gerir essas situações” (Q.6; E.1)</p>		
--	---	--	--

<p>“eu acho que ser líder não é para todos” (Q.5; E.8)</p> <p>“Há uma frase que eu não sei se estou bem de acordo ou se discordo que diz que as equipas são os espelhos dos líderes. Ainda estou para perceber se são ou não, muito honestamente, eu acho que não.” (Q.5; E.13)</p> <p>“À parte disso, eu acho que um líder tem que empatizar, tem de se pôr um bocadinho nos sapatos do outro e tem de tentar cuidar das pessoas, tem de ouvir, tem de perceber, tem que se preocupar. Tem de saber se aquela responsabilidade ou aquele trabalho que está a dar àquela pessoa vai de encontro com as expectativas, tem de saber gerir expectativas e eu acho que aqui é muito empatizar com o colaborador que eventualmente tem à frente e tem de ser coerente. Eu acho que a coerência é uma palavra muito importante, que é eu não posso promover ou divulgar algo e depois não ser coerente com aquilo que eu ando a tentar transmitir.” (Q.5; E.13)</p> <p>“um líder tem de ser alguém que saiba colocar-se no lugar do outro” (Q.5; E.7)</p>	<p>“Eu, atualmente, estou numa equipa em que me sinto muito integrado, com um sentimento de pertença muito grande não só no contexto equipa, mas também na empresa e acho que a importância do líder aqui foi fundamental. Não considero que seja o único fator, como referi há pouco, a equipa contribui, mas é importante.” (Q.5; E.2)</p> <p>“Um líder para mim deve orientar-me no meu dia a dia nos momentos em que eu preciso de ajuda, deve ser alguém que confia em mim(...) que me dê espaço para crescer dentro da equipa, dentro da organização e que consiga promover um ambiente positivo.” (Q.5; E.2)</p> <p>“na outra experiência anterior o que eu sentia era um pouco o oposto e, portanto, o meu sentimento de pertença para com a equipa era zero. Eu na verdade não queria pertencer. Havia competitividade, havia ansiedade ao realizar as tarefas diárias, a produtividade era muito reduzida, porque qualquer coisa tinha de ser revista 1000 vezes, porque não havia confiança, não havia um sentido de autonomia, era a tal situação de <i>micromanagement</i>” (Q.5; E.2)</p> <p>“não preciso que seja técnico, preciso que seja uma pessoa com uma componente humana forte, que consiga criar <i>teamwork</i> e sem ser isso acho que não preciso de muito mais” ((Q.5; E.2)</p> <p>“para mim o líder não é especialmente importante se estivermos a pensar no líder mais distante. (...) Se estivermos a pensar na minha chefia direta (...) que seja próxima de nós, que mostre a importância de nos preocuparmos todos uns com os outros para além da vida profissional e que seja dada</p>	<p><b>2.2. Importância do apoio dos líderes no desenvolvimento de sentimento de pertença</b></p>
---	---	--

	<p>autonomia e liberdade de expressão para podermos sugerir alterações” (Q.5; E.6)</p> <p>“um líder direto, eu gosto de saber que é alguém que tem conhecimentos para me poder ajudar e que me permite evoluir com a partilha e troca de opinião.” (Q.5; E.6)</p> <p>“para mim um líder tem a ver com confiança. Por um lado, a confiança, o espaço ou a abertura que me dá a mim para eu fazer o que eu acho que está certo. Sentir que esta pessoa confia em mim e que me dá uma determinada tarefa e diz faz como quiseres, mas por outro lado, a confiança que eu sinto que me faz pensar se alguma coisa correr mal, precisar de alguma coisa eu sei que é uma pessoa que me que não me vai deixar cair. Ou seja, dá-me a autonomia que eu preciso, mas que está lá para assumir o que for preciso ou para tomar decisões comigo se eu precisar de alguma coisa e para mim é muito esse o espírito do líder.” (Q.5; E.3)</p> <p>“o importante é que tenham as <i>skills</i> de liderança e não serem propriamente técnicos.” (Q.5; E.3)</p> <p>“acima de tudo nos conhecermos, tanto nós ao líder como o líder a nós” (Q.5; E.3)</p> <p>“se não gostar desta liderança é esta a liderança(<i>teamleader</i>) que me vai fazer ir embora ou ao contrário” (Q.5; E.4)</p> <p>“o líder tem de ter inteligência emocional, tem de ser alguém que não seja autoritário. Além disso, tem de nos dar autonomia, ou seja, que delegue, mas que esteja lá para nos apoiar.” (Q.5; E.5)</p>		
--	--	--	--

<p><b>Q.6</b>  “Eu nunca ouvi o conceito” (Q.6; E.12)</p> <p>“Eu não conheço o termo nunca ouvi falar. Sinceramente, fiquei com a tentação de ir pesquisar ao Google, porque acho que pode ser interessante. Mas, eu diria que será uma liderança mais humana e mais focada para os colaboradores pelo nome não focada tanto nos objetivos e tudo mais, mas sim no desenvolvimento pessoal da pessoa e que os objetivos sejam distribuídos em função da pessoa e não em função só de números.” (Q.6; E.11)</p> <p>“A partir do momento em que tu tenhas a necessidade de cumprir um objetivo em particular, tu deixas de ser humano para te virares claramente para os números e para teres o foco que é, eu tenho de cumprir aqueles objetivos. Eu acho que não há liderança humana nem positiva que se consiga articular quando tens depois os <i>stakeholders</i> a exigir determinadas coisas e a preocupação e o foco seja do teu líder, seja do teu CEO, ou seja, o teu diretor, seja das equipas, acaba por ser outro e portanto, eu acho que em determinada altura é um conflito que tu tens internamente dentro das organizações” (Q.6; E.13)</p> <p>“Eu diria sempre que isto remete-me à forma como as pessoas também são educadas. Se os pais educarem com base no “tiveste 18, mas devias ter 20” ou se educarem na base do “tiveste 16 eh pá olha boa, acho que a próxima consegues fazer ainda melhor, mas é um ótimo resultado”. Há uma diferença. Eu acho que a segunda é muito mais positiva porque motiva muito mais facilmente e influencia ao crescimento. Não é aquela</p>	<p><b>Q.6</b></p> <p>“saber ouvir, tem de ser compreensivo tem de estar próximo, tem de fomentar um espírito de equipa, portanto acho que isso é o que define a inteligência emocional na liderança” (Q.6; E.5)</p> <p>“olha para a pessoa além do que ela está a fazer e puxa-a a fazer mais nesse sentido, ou seja, se a pessoa é menos analítica e mais comunicativa vai puxar mais por este lado que ela pode desenvolver e ser mais e melhor. (Q.6; E.4)</p> <p>“é um líder comunicativo, aberto, que tenta interagir com todos, mas adapta o discurso, porque não somos todos iguais.” (Q.6; E.4)</p> <p>“Há pessoas super comprometidas, mas que são mais reservadas e para mim um líder que tem inteligência emocional sabe isso, ou seja, vai puxar pelas pessoas de forma diferente.” (Q.6; E.4)</p> <p>“é alguém que tira de cada um o melhor partido de diferentes formas, mas de forma adaptada à personalidade da cada pessoa” (Q.6; E.4)</p> <p>“É quase como um jogo sabe por a pessoa onde vai ser melhor e, por conseguinte, também melhor para a empresa. Hoje em dia eu acredito que é muito difícil porque há tantas coisas que são proibidas de dizer, de fazer, que a pessoa tem de estar sempre com cuidado com todo o discurso e às tantas isso também impede de ter proximidade.” (Q.6; E.3)</p> <p>“As organizações a bem dizer não são mais do que pessoas, e as pessoas tens bons e maus dias e os chefes devem saber gerir essas cargas emocionais” (Q.6; E.2)</p>		<p><b>2.3. Definição e percepção do benefício da liderança positiva e da liderança emocionalmente inteligente no compromisso</b></p>
--	--	--	--

<p>coisa de ficar sempre aquém, acabamos sempre por não nos sentir muito valorizados” (Q.6; E.8)</p> <p>“eu acho sempre que vai haver alguma influência e, portanto, se for um líder que leve uma liderança muito mais leve, muito mais positiva, uma liderança que puxe muito mais ao elogio e ao crescer e fazer melhor, eu acho que isso vai ser benéfico. Em contrapartida com um líder que eventualmente não tenha esta inteligência emocional para perceber que o seu estado de espírito influencia o outro, e eu volto a repetir o líder, não é possível estar sempre em dia sim ou em bons dias, mas se não tiver esta capacidade de, talvez não é suprimir emoções, mas é tentar não as colocar em cima das pessoas que lidera e perceber que somos todos pessoas lá está.” (Q.6; E.8)</p> <p>“é colocarmo-nos no sapato do outro” (Q.6; E.8)</p> <p>“eu não conheço o termo. Lá está já lá no LinkedIn uma vez ou outra, não abri para ser sincera, não abri sequer o artigo, mas parece-me um bocado utópico” (Q.6; E.7)</p> <p>“Eu tenho sempre um grande <i>issue</i> com a palavra positividade, porque é importante o movimento da liderança positiva, mas eu gosto mais de pensar a liderança no sentido realista. E acho que as organizações hoje em dia passam um bocadinho pelo efeito oposto que é terem discursos muito bonitos, muito positivos e muito humanos e esquecerem se daquilo que têm de fazer diariamente sobre isso.” (Q.6; E.10)</p> <p>“ Outra palavra que também gostamos todos muito, vamos ser mais resilientes e isso é verdade na vida temos de</p>	<p>“Em relação a um líder positivo eu acho que a questão nem é se pode ter impacto porque isso claramente que sim. O meu ponto é, se o líder não for positivo é certo de que as pessoas vão embora, eu acho que não é uma questão. Eu passei por uma equipa no período em que eu estive para aí duas ou três pessoas saíram por causa da liderança, portanto nem é correlação é uma causa-consequência.” (Q.6; E.2)</p> <p>“um líder positivo é alguém que se preocupa connosco, é alguém que nos conhece suficientemente bem para estar disponível para nos ajudar e obviamente que isso aumenta a nossa motivação e aumenta a nossa confiança para poder chegar ao pé da pessoa e também estar à vontade para partilhar problemas que tenha” (Q.6; E.6)</p> <p>“isso é uma característica do ser humano que nos aproxima, nos traz motivação e traz um sentimento de felicidade de poder ajudar o outro e de saber que há ali carinho por nós e que a pessoa está atenta às minhas necessidades.” (Q.6; E.6)</p> <p>“(apoio em situação de divórcio) isso faz com que a pessoa sinta, não é a necessidade, mas a vontade de retribuir e de permanecer e de dar mais, porque também sente quando eu precisei eles estiveram lá todos para mim e por isso eu vou estar para eles.” (Q.6; E.6)</p> <p>“a liderança positiva é uma condição <i>sine qua non</i> da liderança.(...) Se não for um líder positivo, se não tiver quase esta função de se obrigar a ser um líder positivo, a criar <i>engagement</i> com a equipa, a convidar a equipa para almoçar, vai criar uma divisão na equipa e por consequência os membros da equipa vão se</p>		
--	---	--	--

<p>tentar ser, de superar com um olhar otimista e com alguma positividade na vida, mas não é negligenciar e barrar e quando há uma contrariedade e há um tema que é crítico e que nos dói, nós colocamos para o lado e não queremos olhar e de repente, aquilo já não é bonito, aquilo já não cumpre para aquilo que é a nossa reputação, a nossa imagem e portanto parece-me que as organizações precisam de se aproximar mais daquilo que é a realidade das coisas e das pessoas e que nem sempre estamos positivos, nem sempre temos coisas bonitas para dizer, nem sempre estamos no primeiro lugar.” (Q.6; E.10)</p> <p>“a liderança positiva e a psicologia positiva acho que são perigosas quando lidamos da forma que nos interessa e que nos é mais fácil.” (Q.6; E.10)</p> <p>“Eu queria só aqui acrescentar que é nós injustamente olhamos para inteligência emocional como uma coisa que as pessoas ou têm ou não têm. Eu acho que é uma coisa que não tem de ser estática, pode ser trabalhada e eu acho que na liderança tem de ser trabalhada” (Q.6; E.9)</p> <p>“quando se é emocionalmente mais inteligente(...) a verdade é que se vai estimular as equipas de forma mais positiva e isso obviamente há de ter um impacto no final da linha a ser um impacto até financeiro.” (Q.6; E.9)</p> <p>“há aqui uma série de outros pontos que, quando trabalhados (como a autenticidade, sinceridade, controlo das emoções) estes líderes podem, realmente, ser líderes melhores, mas no final da linha também estão a ser pessoas melhores” (Q.6; E.9)</p>	<p>juntar todos e o líder é simplesmente alguém neutro e apagado, que também não é bom.” (Q.6; E.4)</p> <p>“Além disso, criar um bom ambiente, porque às vezes nós estamos todos focados nas nossas tarefas e se não houver alguém com a preocupação de olhar pelo todo a equipa vai ficar no lodo. A curto prazo pode funcionar, mas a médio/longo prazo não funciona.” (Q.6; E.4)</p> <p>“nós temos uma reunião semanal com a nossa chefe direta e às vezes ela própria nos diz “Hoje não vamos falar de trabalho” e por isso, passamos a reunião a falar de questões pessoais e de vez em quando é necessário porque isso aproxima-nos” (Q.6; E.6)</p> <p>“Eu gostava só de partilhar, que ser positivo faz sentido, mas tem de ser um líder realista e um líder que sabe que está a gerir pessoas e por isso não pode estar tudo sempre num mundo de unicórnios e com mensagens de tu vais conseguir. Há dias que sim estamos com capacidade de fazer tudo, noutros não. Eu não gosto quando é forçado, preciso de pessoas reais, não sei explicar, mas essencialmente é a genuinidade, e as pessoas serem genuínas e mostrarem as emoções” (Q.6; E.3)</p> <p>“hoje há muito esse peso do ser perfeito e por isso, às tantas torna-se falso, e as pessoas não conseguem estar todos os dias bem.” (Q.6; E.3)</p> <p>“Eu concordo que ambos são importantes, mas eventualmente e sem grande profundidade eu considero que a inteligência emocional é mais importante que a positividade. Elas andam ambas de mãos dadas, mesmo que não sejam todos os dias, porque também os nossos líderes podem ter</p>		
---	--	--	--



<p>“as equipas podem ser um reflexo do líder, eu acho que até podem ser, porque lá está, o líder não é um chefe, que é um termo que também se usa, não é aquela pessoa tem que estar com um chicote atrás das pessoas não, é aquele que está ao lado das pessoas e que consegue perceber onde é que elas podem melhorar e puxar por elas e trabalhar para um objetivo comum.” (Q.6; E.9)</p> <p>“eu acho que eventualmente as equipas podem ser os espelho do líder, quando tu te revês nos comportamentos que o líder adota.” (Q.6; E.9)</p> <p>“não sei até que ponto uma boa liderança já não implica à priori a ter inteligência emocional, portanto, estar a acrescentar a inteligência emocional à liderança não sei se faz sentido. Se calhar um líder já tem de ter inteligência emocional, porque se não era líder era chefe.” (Q.6; E.12)</p> <p>“para mim faz mais sentido em vez de chamar liderança positiva, chamava liderança construtiva, porque eu se calhar, o meu <i>trigger</i> pode não ser ter um líder que tem uma conversa muito positiva comigo e que tenta motivar, mas se calhar ele tem de saber em que botões carregar para eu me sentir motivada. O que me resulta para mim pode não resultar para pessoa a, pode não resultar para pessoa b, se calhar para mim eu gosto é de que me piquem, que me carreguem na ferida e, portanto, para mim, faz-me mais sentido ser construtiva do que positiva e é concordo com o disseram, porque é um conceito perigoso” (Q.6; E.12)</p>	<p>dias menos positivos, mas mesmo assim continuarem a ter inteligência emocional” (Q.6; E.1)</p>		
---	---	--	--

Fonte: Elaboração própria

Tabela 16. Análise temática *focus-group*: compromisso

<b>Focus Ageas</b>	<b>Focus Tranquilidade</b>	<b>Categoria</b>	<b>Sub-categoria</b>
<p><b>Q.2; Q.3; Q.4 [Objetivo 3]</b></p> <p>“para mim o compromisso seria muito com a parte da entrega, eu saber que posso contar com aquela pessoa, que ela está lá e que me vai entregar e que vai cumprir.” (Q.2; E.13)</p> <p>“o compromisso é ética profissional, responsabilidade” (Q.2; E.13)</p> <p>“o compromisso prende-se também muito com a confiança” (Q.2; E.13)</p> <p>“o compromisso é alguém que tipicamente traz espírito crítico para o trabalho” (Q.2; E.10)</p> <p>“não se importa de desafiar o <i>status quo</i> se isso significar um algo maior, algo mais relevante para o bem-estar comum.” (Q.2; E.10)</p> <p>“o compromisso para mim é sentir que eu tenho uma responsabilidade dentro da própria organização” (Q.2; E.10)</p> <p>“vendo o entusiasmo com que ele pega nas tarefas e a energia que ele demonstra para com a organização, acho que quando deixa de ser assim são alertas. Mas, também o espírito de iniciativa” (Q.2; E.11)</p> <p>“acho que a confiança é o alicerce do compromisso, porque o compromisso constrói-se, tal como a confiança” (Q.2; E.9)</p> <p>“resumo muito facilmente aquilo que é o compromisso e é a responsabilidade e o respeito” (Q.2; E.8)</p> <p>“eu não consigo fazer essa análise de se a pessoa demonstra entusiasmo(...) acho</p>	<p><b>Q.2; Q.3.; Q.4; [Objetivo 3]</b></p> <p>“acabei por perceber que é isto é uma linha ténue entre o compromisso e o não compromisso e ambos têm fator do queixar-se. Só que há o queixar-se positivo e o detrativo. Eu acho que uma pessoa comprometida com a empresa acaba por se estar sempre a queixar, mas é uma queixa construtiva que vai além do <i>scope</i> das suas funções, quer inovar, quer ver refletido todos os nossos pilares, vai atrás, se está insatisfeito com o líder vai falar com ele, se não está a gostar muito da sua função vai atrás, mas traz sempre soluções” (Q.2; E.4)</p> <p>“Outro fator, e pelo menos eu avalio como está a minha vida se quando acordo de manhã se tenho vontade de ir trabalhar. (...) é um bom sinal se eu tenho vontade de ir para o escritório, vontade de ver as pessoas com quem trabalho e acho que o compromisso também acaba por se refletir aí.” (Q.2; E.3)</p> <p>“é o eterno insatisfeito no sentido de querer melhorias, mas de uma forma construtiva.” (Q.2; E.1)</p> <p>“é um colaborador que não está só por estar, ou seja, esforça-se no seu dia a dia, portanto, aqui muito uma antítese daquele conceito que se tem ouvido falar muito o <i>quite quitting</i>, ou seja de facto uma pessoa de facto motivada que quer trabalhar, quer lutar pelos seus objetivos e os da empresa, portanto, não está ali a fazer frete ou a meio gás. A componente relacional não dá para separar, ou seja, alguém que está comprometido está comprometido com a organização e com as pessoas</p>	Compromisso	3.1. Definição do conceito de compromisso

<p>que nós vivemos tempos tão estranhos que se calhar tenho entusiasmo, mas não tenho energia para o demonstrar ou se calhar a pessoa até adora o projeto em que está, mas não consegue ter um sorriso na cara.” (Q.2; E.8)</p> <p>“a pessoa tem compromisso porque a pessoa, independentemente da vida que leva lá fora, a pessoa entrega, a pessoa tem a responsabilidade de pensar que a equipa precisa dela” (Q.2; E.8)</p> <p>“A palavra que me surgiu logo foi entreajuda” (Q.2; E.7)</p> <p>“eu sinto-me comprometida quando algo na empresa me enche de orgulho” (Q.2; E.12)</p> <p>“Acho que todos nós, em determinados momentos, sentimos mais ou menos comprometidos, pode oscilar por diversos fatores, desde o cansaço que já falámos aqui ou de haver algum problema mais pessoal” (Q.2; E.12)</p> <p>“é uma pessoa que estará motivada para entregar, é uma pessoa que estará a motivada a ter um ambiente de trabalho relativamente tranquilo e alegre, bem-disposto, portanto, contribui para trabalho de equipa para um bom espírito de equipa. É uma pessoa que poderá ver o que não está tão bem na empresa, mas que em princípio vai defendê-la e vai querer permanecer na própria empresa.” (Q.2; E.12)</p> <p>“acho que não é fácil de definir, porque é algo que está um bocadinho intrínseco a cada um de nós.” (Q.2; E.12)</p> <p>“(quando) estou feliz naquilo que faço” (Q.3; E.13)</p> <p>“é um bocadinho às vezes como as famílias, as zaragatas</p>	<p>e, portanto, está disposto a ajudar, a de vez em quando fazer alguns sacrifícios em prol do bem comum.” (Q.2; E.2)</p> <p>“integrado, motivado, pretende continuar e, sobretudo, mostra no dia a dia através das suas ações” (Q.2; E.2)</p> <p>“se temos uma pessoa que quando é para ajudar, quando é, excepcionalmente, ficar até bocadinho mais tarde não faz(...) para mim não está comprometido” (Q.2; E.2).</p> <p>“quando eu dou o <i>extra-mile</i> é porque estou comprometida” (Q.2; E.1)</p> <p>“outro critério que eu usaria para identificar ou não o compromisso com a organização seria o <i>engagement</i>, mas no sentido de ver se a pessoa traz algum tipo de inovação e contributo para o contexto da equipa e dos projetos em que está envolvida.” (Q.1; E.1)</p> <p>“quando estou disposta a dar o <i>extra-mile</i> e era muito no sentido de entrega e eu acho que isto permite não só, estarmos a olhar para o que temos para fazer e para o que é que nos dizem que nós temos de fazer, mas essencialmente ver como um todo ou seja, estar sempre com o <i>mindset</i> de “isto podia melhorar” ou seja, propor, ser proativo. Este tipo de comportamento traz-nos mais motivação e leva-nos a olhar à volta e não ver só as nossas tarefas, mas sim sentirmos que podemos crescer aqui e como podemos contribuir e criar valor. (Q.1; E.3)</p> <p>“Eu acho que os valores da nossa companhia (a Tranquilidade) resumem muito bem a forma de identificar quem está comprometido. É alguém que tem sentido de pertença, alguém que tem</p>		
--	--	--	--

<p>ficam em casa e lá fora, as famílias são as melhores do mundo(...) esse compromisso também se reflete depois nesse orgulho, nessa defesa” (Q.3; E.8)</p> <p>“o meu compromisso acaba por estar muito associado ao meu brio profissional e a minha personalidade. Eu assumi um compromisso com aquela empresa que iria trabalhar e eu tenho brio profissional de entregar” (Q.3; E.12)</p>	<p>sentido de responsabilidade e que, portanto, assume as suas tarefas como suas e sabe que está a contribuir para um bem comum e é alguém como já referiram que está disponível para a mudança e para a inovação e que de certa forma está atento a propor formas de simplificar o seu trabalho e o trabalho dos outros.”</p> <p>“Hoje, provavelmente eles (os jovens) nunca irão estar se calhar nem 10 nem 20 anos numa mesma organização e eu não estou a dizer isto com um sentido crítico ou negativo, mas éramos educados assim a vestir a camisola de uma maneira diferente e vestíamos.” (Q.3; E.6)</p> <p>“Acho que o paradigma mudou. Antes o que era expectável, ou o que seria a situação ideal, era a pessoa entrar numa empresa, fazer a sua carreira inteira essa empresa e crescer o máximo possível. Hoje, acho que não é isso que é esperado de nós. O que é esperado é que ingressemos numa empresa nos desenvolvamos e depois vamos para outra e para outra e todas elas nos vão dar bagagem, é esse o caminho mais comum.” (Q.3; E.2)</p>		
<p>“estar comprometido, acima de tudo, é ser ouvido e terem as minhas opiniões em conta” (Q.3; E.7)</p> <p>“eu passo aqui, não sei quantas horas e portanto, quero tentar pensar que aquilo que eu faço tem que ser relevante, tem que ser útil, senão eu podia estar a fazer outra coisa qualquer.” (Q.2; E.10)</p> <p>“possivelmente sou o que estou há mais pouco tempo na organização, ou quase e por isso, ainda estou numa fase de namoro, por assim dizer, e noto este entusiasmo, esta energia, a</p>	<p>“o sentido de propósito é fulcral pelo menos para mim e creio que também a identificação com algum tipo de futuro na função(...) não é necessariamente chegar a cargos de liderança equipas é muito no sentido de aprendizagem de a pessoa ver que ainda tem margem para aprender e fazer coisas diferentes dentro do seu contexto profissional. (...) até pode haver muito propósito no que eu esteja a fazer, mas se eu já não sentir algum tipo de desafio ou de possibilidade de aprendizagem ou de crescimento eu acho que não isoladamente, mas pode ser</p>		<p><b>3.2.</b> Fatores que influenciam o compromisso</p>

<p>vontade de fazer as coisas” (Q.2; E.11)</p> <p>“se me identifico com algumas coisas dentro da minha empresa” (Q.2; E.12)</p> <p>“quando me dão abertura para acrescentar e quando sinto que aquilo que eventualmente acrescento e o que digo faz sentido e que sou ouvida” (Q.3; E.13)</p> <p>“trabalhar numa equipa onde eventualmente também temos pessoas com quem nos conseguimos relacionar, onde eventualmente haja um bom ambiente de trabalho (...) Não é tanto o fator monetário para mim.” (Q.3; E.13)</p> <p>“ter um gestor que eventualmente puxe por mim” (Q.3; E.13)</p> <p>“acho que é fundamental a questão financeira, porque sem a valorização financeira, o resto vale o que vale.” (Q.3; E.11)</p> <p>“sentimento de identificação para com uma organização, com os valores da organização, sentimento de pertença e o ter orgulho de dizer que trabalho na organização A, B ou C” (Q.3; E.11)</p> <p>“valorização profissional que vem das lideranças e a oportunidade de desenvolvimento profissional” (Q.3; E.11)</p> <p>“quando faço algo que é relevante (...) equipa que é colaborativa(...) entreaajuda(...) justiça e transparência” (Q.3; E.10)</p> <p>“O reconhecimento também vem por aí, vem pelas palavras, vem pelo <i>feedback</i>,</p>	<p>uma razão para abandonar o barco.” (Q.3; E.1)</p> <p>“Eu acho que tem um bocadinho de componente geracional. (...) para mim é muito mais importante eu gostar daquilo que faço do que da pessoa que lidera. Obviamente, que valorizo muito estar numa equipa com quem gosto de estar e trabalhar, mas o líder não é tão importante porque se eu sei aquilo que estou a fazer até posso ter um líder que não saiba.” (Q.3; E.6)</p> <p>“a nossa geração, somos eternos insatisfeitos nesse sentido de até podemos estar confortáveis durante algum tempo numa função e até haver propósito e a seguir haver outro desafio que que nos puxa mais e portanto, avançamos para outro e até podem haver outras motivações até salariais inclusive” (Q.3; E.1)</p> <p>“crescemos com uma mensagem de que “vocês chegaram aqui, vocês conseguem fazer isto, vocês não podem estar confortáveis, têm de sair da zona de conforto, questionar.” Eu estudei na NOVA e eu senti muito isso, vocês estão aqui têm boas notas, vocês são o futuro. É uma mensagem que se vai entranhando e cada vez que nos sentimos insatisfeitos, existe uma pergunta que me sai da cabeça que é: Será que já estou confortável? Será que ainda estou a ser desafiada? Será que ainda há mais para aprender aqui? E este tipo de mensagens fazem também com que aconteçam estes saltos, que para nós acontecem com frequência.” (Q.3; E.3)</p> <p>“Mas eu acho que às vezes confunde-se satisfação com rotina. Estou satisfeito então é porque já entrei na rotina e por isso, tenho de ir procurar outra coisa e a rotina não tem de ser</p>		
---	--	--	--

<p>mas vem muito pela questão material” (Q.3; E.10)</p> <p>“então é importante balizar essa expectativa (a nível salarial)”(Q.3; E.10)</p> <p>“nunca tinha pensado sobre isto, mas provavelmente eu vou-me sentir comprometida se realmente eu estiver ali a fazer a diferença” (Q.3; E.8)</p> <p>“se um dia não tiver aqui a aprender nada, nem fazer nada de novo só uma mera operacional, como tantas outras, eu provavelmente não vou ter motivação e o compromisso de continuar e vou tentar saber onde é que é a minha nova casa” (Q.3; E.8)</p> <p>“o nosso compromisso muitas vezes vai depender muito diretamente do contexto também que nós estamos a viver” (Q.3; E.12)</p>	<p>obrigatoriamente má. A função que eu mais gosto é uma função rotineira, é fazer sempre o mesmo, mas com pessoas diferentes e eu continuo a adorá-la há 30 anos.” (Q.3; E.6)</p> <p>“Eu acho que há fatores que a própria empresa não controla, que são os fatores externos” (Q.3; E.4)</p> <p>“o chefe tem um papel crucial. (...) às vezes muda o líder e a equipa desfaz-se toda.” (Q.3; E.4)</p> <p>“o dinheiro também pesa, gostarmos do que fazemos também pesa, sermos esponjinhas e estarmos a absorver e evoluir também pesa imenso” (Q.3; E.4)</p> <p>“os <i>robots</i> já existem, para fazer o <i>modus operandi</i> estão cá eles, vocês precisam de pensamento crítico, inovação, estratégia, pensar diferente. Hoje estão aqui, mas amanhã podem estar a fazer outra coisa completamente diferente, a formação é contínua, a educação contínua, ou seja, acho que se passou essa ansiedade também, e quase necessidade de não te acostumes, questiona tudo e faz diferente.” (Q.3; E.4)</p> <p>“a culpa deles se sentirem deles especiais é vossa, porque vocês é que disseram que eles eram a geração mais bem preparada de sempre e, se calhar, não é preparada é qualificada. (...) o orador estava a dizer isto muito no sentido de lá está a partir do momento em que a pessoa sente que já não é especial ou já não tem impacto no sítio onde está isso pode ser meio caminho andado para sair e para se fazer à estrada.” (Q.3; E.1)</p> <p>“Eu não gosto de estar acomodada nem que me</p>		
--	---	--	--

	<p>acomodem gosto de fazer coisas diferentes e só isso é que me realiza.” (Q.3; E.5)</p> <p>““Máxima liberdade, máxima responsabilidade”. Ou seja, tens toda a liberdade do mundo, queres sair às três da tarde saís desde que tenhas tudo feito, porque eu confio em ti e é este sentimento que temos com o líder reforça sempre o sentido de compromisso com a organização” (Q.5; E.4)</p> <p>“(líder de departamento) tem de ser inspirador, isso faz-me ficar comprometido. Além disso ter uma visão estratégica alinhar-nos sempre na estratégia, porque apesar de participar ou não ativamente na definição da estratégia colocar-nos sempre a par é importante” (Q.5; E.4)</p> <p>“dá autonomia e espaço para errar” (Q.5; E.1)</p> <p>“considerações por nós entram em jogo no dia a dia faz com que as pessoas deem retorno e também queiram retribuir. Se um dia o meu chefe me disser “olha podes ficar a ajudar-me algum tempo mais nesta tarefa”, claro que eu não vou dizer que não nem ser intransigente. Acho que é muito o respeito mútuo, a confiança de um lado e do outro e a flexibilidade.” (Q.6; E.2)</p>		
<p>“vive-se aqui muito uma onda de solidariedade. Caminho particularmente me interessa e me faz sentir um certo orgulho, porque isto não é uma coisa tão comum assim.” (Q.4; E.8)</p> <p>“<i>engagement survey</i> e este <i>survey</i> tem várias questões e acaba por medir várias categorias, desde <i>engagement</i> em si, ao <i>work life balance</i> e vai por aí fora e é algo que todas as pessoas são convidadas a participar (...)</p>	<p>“modelo de carreiras (...) que permite precisamente essa valorização das pessoas” (Q.4; E.5)</p> <p>“celebrar ocasiões especiais seja para trazer as pessoas um bocado mais para a empresa, agora o plano de carreiras. (...) não é que eu tenha grande histórico, porque só estou há dois anos, mas do pouco tempo que estou sinto que existe uma progressão e tem existido uma preocupação em</p>		<p><b>3.3. Estratégias atuais</b></p>

<p>Temos sempre uma grande taxa de participação, portanto, as pessoas acabam por agarrar a oportunidade para conseguirem dar voz àquilo que pensam e acreditam, e acabam por nos dar o próprio <i>feedback</i>. Após, obviamente, analisarmos estes resultados as áreas habitualmente tentam criar planos de ação para dar resposta a alguns desafios que as áreas têm. E eu acho que isto acaba por ser importante ao dar voz às pessoas e depois também tentar atuar. (Q.4; E.12)</p> <p>“eu sinto muito orgulho que é darmos a possibilidade aos colaboradores de tentarem fazer vingar as suas ideias para programas ou para projetos, coisas muitas vezes totalmente associadas aos seguros e outras nem tanto. São dadas ferramentas a estas pessoas para desenvolverem as suas ideias. Há pessoas que não têm ideias, mas podem-se a juntar a outras pessoas” (Q.4; E.12)</p> <p>“foram criadas comunidades que falam sobre variadíssimos temas. Eu, por exemplo, estou na comunidade do género e é importante começarmos a abordar alguns temas mais sensíveis, fazer-nos pensar e também fazer com que a nossa empresa pense connosco e termos embaixadores que são elementos da nossa comissão executiva, para, no fundo, patrocinar alguns temas que efetivamente têm de avançar.” (Q.4; E.12)</p> <p>“mas eu trabalho diretamente com a Marisa e nós estamos na trabalhar a área do <i>Beautiful Business</i>, que é uma das iniciativas que eventualmente há pouco também poderia ter sido referido e que acho que nos dão a oportunidade de internamente termos um departamento que eu acho que</p>	<p>desenvolver esse tipo de iniciativas.” (Q.4; E.2)</p> <p>“o trabalho híbrido, a flexibilidade” (Q.4; E.4)</p> <p>“Existe uma iniciativa que se chama <i>Restart</i> em que os colaboradores têm oportunidade de dizer o que poderia ser diferente ou melhorado na organização e houve de facto iniciativas que foram a avante (...) E a organização promover que todas as pessoas estejam envolvidas nas decisões, ou seja as decisões não fiquem só nas hierarquias superiores, em que toda a gente pode participar e é ouvida e isso é um fator muito importante. (Q.4; E.4)</p> <p>“apoio para a mobilidade(...) plano de carreiras, formações” (Q.4; E.2)</p> <p>“nos Recursos Humanos temos já há algum tempo implementado a iniciativa dos <i>Lets talk</i> em que os recursos humanos vão falar com várias equipas e perceber precisamente essas dores” (Q.4; E.1)</p> <p>“Outra coisa que eu sinto que atualmente, pelo menos na minha geração, é valorizado, talvez não seja o que nos vai manter agarrados a uma empresa, mas se calhar é o que nos dá tema de conversa ao jantar com amigos que são aquilo que eu chamo os eventos <i>lolipop</i> que é tipo o magusto, os arraiais, o Halloween e fazer algum tipo de celebrações. (...) outras coisas como na <i>Learning Week</i> tivemos brigadeiros para toda a gente e as pessoas ficam realmente contentes. Lá está não é isso que vai prender à empresa, mas de alguma forma dá-nos algum tema de conversa e eventualmente algum orgulho em estar numa</p>		
---	--	--	--



<p>isso é uma coisa a valorizar também. Ou seja, que nos permite ter tempo para parar e pensar e tentar perceber de que forma é que poderemos fazer diferente e humanizar um bocadinho mais a nossa empresa. Eu já ouvi falar em liderança positiva.” (Q.6; E.13)</p>	<p>empresa que faz coisas pelos colaboradores” (Q.4; E.1)</p> <p>“a proximidade dos vários departamentos com os RH(...) no contexto de uma multinacional ou de grandes empresas isso é realmente um <i>plus</i> sem dúvida.” (Q.4; E.4)</p> <p>“A verdade é que há uns bons anos atrás havia a comemoração dos 25 anos e dos 50 anos de companhia. (...) E é curioso, que agora instituiu-se uma coisa idêntica que são as canetas e acho engraçado, porque as pessoas dão valor a isso de comemorar os anos na companhia.” (Q.4; E.6)</p> <p>“Mas isto para dizer, que há iniciativas que as pessoas dão muito valor e temos mudado nesse sentido. Por exemplo, em 20 anos que eu já cá estou nunca tinha sido feito um jantar de Natal com a toda.” (Q.4; E.6)</p> <p>“E estas iniciativas têm surpreendido muito os colaboradores, o <i>feedback</i> tem sido muito positivo. As pessoas ficam muito satisfeitas, por exemplo no Natal recebemos um cabaz e foi algo que deixou as pessoas muito satisfeitas e revela a aproximação, porque no fundo pertencemos a uma família.” (Q.4; E.5)</p>		
---	--	--	--

Fonte: Elaboração própria

## Anexo 8. Prémio “Melhor Seguradora Multirriscos”: post LinkedIn Tranquilidade

The screenshot shows a LinkedIn post from the company Tranquilidade. The post is dated 1 week ago and has 31,376 followers. The text of the post reads: "Um ano depois de conquistarmos o prémio 'Melhor Seguradora para Agentes', alcançámos uma nova conquista no 10.º Congresso da APROSE: o prémio 'Melhor Seguradora Multirriscos' numa votação feita por agentes e corretores." It continues with a message of gratitude to partners and a photo of the award trophy. The trophy is a blue and white box with the Tranquilidade logo and the text "PRÉMIOS APROSE 2024 A MELHOR SEGURADORA MULTIRRISCOS". Below the photo, it says "Daniela Abreu e mais 224 pessoas" and "49 compartilhamentos". The right sidebar shows promoted posts and similar pages like Delta Cafés, ECO Seguros, and maisM.

**Tranquilidade**  
31.376 seguidores  
Visualizar página completa

**Tranquilidade**  
31.376 seguidores  
1 sem · 🌐

Um ano depois de conquistarmos o prémio "Melhor Seguradora para Agentes", alcançámos uma nova conquista no 10.º Congresso da APROSE: o prémio "Melhor Seguradora Multirriscos" 🏆 numa votação feita por agentes e corretores.

Aos nossos Parceiros, nunca é demais agradecer a confiança que depositam na Tranquilidade, o contributo fundamental que têm para o nosso sucesso e a fonte de inspiração diária que representam para todos nós 💪

Parceiros para a vida dos nossos Clientes, Agentes e Colaboradores.

Daniela Abreu e mais 224 pessoas · 49 compartilhamentos

**Promovido**

- AI Writing Assistant  
Eliminate errors and work seamlessly across multiple platforms and devices.
- Global ARC 2024  
Where the Global Investor & Alpha-Driven Investment Communities Meet
- Outshine CSS Competition  
The Number 1 White Label Google CSS Premium Partner

**Páginas semelhantes**

- Delta Cafés**  
Bens de consumo  
1.001-5.000 funcionários  
Inês e mais 389 conexões seguem esta página  
(+ Seguir)
- ECO Seguros**  
Seguros  
11-50 funcionários  
Laura e mais 62 conexões seguem esta página  
(+ Seguir)
- maisM**  
Mídia online  
11-50 funcionários  
Joana e mais 53 conexões seguem esta página  
(+ Seguir)

Data do prémio: 25/02/2024

Data do printscreen: 3/02/2024