



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS NO TRABALHO E
DESEMPENHO PROFISSIONAL: A RELEVÂNCIA DA
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NUMA GRANDE EMPRESA
DE MEDIA

Relatório apresentado à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação,
especialização em Comunicação, Organização e Liderança

Por

Anaísa do Nascimento Gonçalves

Faculdade de Ciências Humanas

Dezembro 2015



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS NO TRABALHO E
DESEMPENHO PROFISSIONAL: A RELEVÂNCIA DA
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NUMA GRANDE EMPRESA
DE MEDIA

Relatório apresentado à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação,
especialização em Comunicação, Organização e Liderança

Por

Anaísa do Nascimento Gonçalves

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Professor Doutor Fernando Ilharco

Dezembro 2015

RESUMO

O presente relatório estuda as relações interpessoais no trabalho e desempenho profissional de uma grande empresa de media, focando a temática da Inteligência Emocional (IE), nomeadamente os seus corolários autoconsciência, autorregulação, motivação e empatia.

A investigação assenta num corpus teórico relevante das áreas da Cultura Organizacional, Comunicação Organizacional e Inteligência Emocional.

O trabalho de campo decorreu na empresa de media RTP – Rádio e Televisão de Portugal, SA. e contou com uma amostra de 9 colaboradores pertencentes a 3 Direções distintas.

O estudo baseou-se na observação participante ao longo dos quatro meses de estágio da investigadora, bem como em entrevistas semi-estruturadas realizadas aos 9 colaboradores que constituem a amostra.

Os resultados desta investigação evidenciam que as relações líder-colaborador são possíveis de ser analisadas à luz da Inteligência Emocional e seus corolários e que a sua variação é justificada pelos níveis de IE que os colaboradores denotam, porém não foram encontradas associações significativas entre a IE e o nível de desempenho profissional apresentado na empresa.

Palavras-Chave: Inteligência Emocional; Relações Interpessoais; Desempenho Profissional; Comunicação Organizacional; Liderança.

ABSTRACT

This research investigates the leader-employee relations in the professional performance of a large media organization, focusing on Emotional Intelligence (EI) particularly its components such as self conscience, self regulation, motivation and empathy.

The current investigation is based on relevant theoretical corpus in the areas of Organizational Culture, Organizational Communication and Emotional Intelligence (EI).

The fieldwork took place in the RTP – Rádio e Televisão de Portugal, SA. Company and relied on a sample of 9 employees from 3 different Departments.

This study was based on participant observation over the four-month internship accomplished by the investigator, as well as semi-structured interviews conducted with 9 employees.

The results of this study show that the relationships between leader and employees are possible to be examined in the light of Emotional Intelligence and its components and its variation can be justified by the level of EI that the professionals present. However there were not any significant associations between EI and the level of professional performance presented in the company.

Keywords: Emotional Intelligence; Interpersonal Relationships; Professional Performance; Communication; Leadership.

Agradecimentos

Primeiramente quero agradecer ao Professor Dr. Fernando Ilharco e meu orientador de tese por todo o empenho e dedicação em ajudar-me ao longo da investigação. Sempre me senti apoiada e por isso o meu sincero obrigada.

Quero também agradecer aos meus pais por tornarem esta tese possível de se realizar. Pelo apoio financeiro e apoio emocional que sempre me deram ao longo de toda a realização do Mestrado.

À RTP pela colaboração, sem ela teria sido impossível terminar a minha investigação.

Aos meus amigos por me ouvirem horas sem fim a falar sobre o tema e que, de certa forma, me inspiraram a levar a tese até ao fim.

A todos, um sincero e profundo obrigada.

Índice

Introdução	7
1. A Empresa e o Estágio.....	10
1.1. A Empresa.....	10
1.2. O Estágio.....	12
1.3. Contextualização da Empresa	14
2. Cultura e Comunicação Organizacional	17
2.1. Cultura Organizacional	17
2.2. Integração, Diferenciação e Fragmentação.....	20
2.3. Cultura ou Culturas?	25
2.4. Comunicação Organizacional	27
2.5. Cultura Organizacional e Comunicação Organizacional	30
3. Inteligência Emocional e Liderança.....	33
3.1. Inteligência e Inteligência Emocional.....	33
3.2. Instrumento de Medição de Inteligência Emocional	38
3.3. Modelos de Inteligência Emocional.....	40
3.4. Liderança e Inteligência Emocional.....	43
3.5. Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Inteligência Emocional	47
3.6. Aprendizagem Emocional.....	51
4. Metodologia	53
4.1. Investigação Qualitativa.....	53
4.2. O Investigador.....	55
4.3. Paradigmas de Investigação	55
4.4. Estratégias e Métodos de Investigação	58
4.4.1. Estudo da Organização	59
4.4.2. Participantes na Investigação.....	60
4.5. Técnicas de Recolha de Materiais Empíricos	61
4.5.1. Observação	62
4.5.2. Entrevistas	64
4.6. Análise de Informação	65
5. Apresentação de Dados	69
6. Apresentação e Interpretação de Resultados	78
6.1. Resultados da Observação	78
6.2. Resultados das Entrevistas	80
6.2.1. Direção 1.....	80
6.2.2. Direção 2.....	84
6.2.3. Direção 3.....	89
6.3. Conclusões e Verificação.....	94

Conclusão	101
Bibliografia	103
Anexos	106

Índice de Figuras

Figura 1 – Logótipo RTP	10
Figura 2 - Paradigmas Concetuais da Cultura Organizacional	20
Figura 3 – Fluxos de Comunicação Formal	29
Figura 4 - Modelos de Comunicação Informal	30
Figura 5 - Modelo de Inteligência Emocional	35
Figura 6 - Modelo de Inteligência Emocional de Salovey e Mayer (1997)	41
Figura 7 – Modelo de Análise na Investigação Qualitativa	66

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Canais Rádio, Televisão e Web RTP	11
Tabela 2 - Características das três perspectivas de cultura	24
Tabela 3 - Modelo de Competência Emocional de Bar-On (1997)	42
Tabela 4 - Cinco Componentes da Inteligência Emocional	43
Tabela 5 - Estilos de Liderança	45
Tabela 6 – Características do Líder Transformacional e Líder Transacional	48
Tabela 7 - Relação entre Inteligência Emocional e Liderança Transformacional	50
Tabela 8 - Paradigmas Interpretativos da Investigação Qualitativa	56
Tabela 9 – Setores de Organização e Características da Investigação Qualitativa	59
Tabela 10 – Técnicas de Recolha de Informação e características	61
Tabela 11 - Conclusões retiradas da fase de Observação	80
Tabela 12 – Síntese de Resultados das Entrevistas à Direção 1	83
Tabela 13 – Síntese de Resultados das Entrevistas à Direção 2	87
Tabela 14 – Síntese de Resultados das Entrevistas à Direção 3	92
Tabela 15 – Respostas às Questões Orientadoras da Investigação	98

Introdução

Esta introdução delinea os objetivos e as questões orientadoras do presente estudo. É também feita uma breve apresentação dos seis capítulos que compõem esta dissertação e a forma como esta está organizada.

É crucial iniciar este trabalho com a definição do objeto e objetivos de estudo para contextualizar o leitor, de forma sucinta, do que está prestes a ser estudado nas seguintes páginas do presente relatório de estágio.

O tema da Inteligência Emocional é algo que tem vindo, ao longo dos tempos, a ter uma forte importância quando se fala em liderança nas organizações. Investigadores deste campo cada vez mais adotam este tipo de Inteligência e seus corolários – empatia, autoconsciência, motivação, autorregulação e competências sociais – como instrumento de medição de liderança nas empresas.

Nos dias que correm, ter apenas um nível de QI elevado é insuficiente para uma liderança eficaz. Já não se fala apenas em gestores, mas sim em líderes que, para levarem a cabo a liderança de uma organização, necessitam de ser capazes de motivar os seus colaboradores para, assim, proporcionarem um elevado nível de desempenho profissional.

O objeto de estudo prende-se na temática da Inteligência Emocional e seus corolários para a compreensão e análise das relações entre líderes e subordinados e desempenho profissional numa grande empresa de média, neste caso, na RTP – Rádio e Televisão de Portugal. Este é um tema que, apesar de ter tido uma crescente e especial atenção ao longo dos anos, ainda está bastante carente de investigação, principalmente em Portugal, sendo este um dos motivos de maior força que me levou a enveredar por este estudo e que se mostra como desafiante.

Desta forma, os principais objetivos desta investigação assentam na compreensão do conceito de Inteligência Emocional e seus corolários, na compreensão da importância da Inteligência Emocional no desenvolvimento de relações profissionais positivas, contribuir para o aprofundamento das pesquisas na área, analisar as diferentes teorias da Liderança, reconhecer as diversas perspetivas sobre Cultura Organizacional e identificar e compreender as relações existentes entre Inteligência Emocional e estilos de Liderança.

Para ir de encontro aos objetivos propostos por esta investigação e, sendo a problemática da Inteligência Emocional a principal neste estudo, penso ser de extrema importância a colocação de uma questão/problema que sintetize esta problemática e à qual se pretende dar resposta com esta investigação.

Desta forma, a pergunta desenvolvida é:

“Em que medida a Inteligência Emocional, nomeadamente nos seus corolários autoconsciência, motivação e empatia, é útil para a análise e compreensão das relações líder-colaborador no desempenho profissional de uma grande empresa de media?”

Com vista a responder a esta questão que se apresenta como ponto de partida da presente investigação, o estudo desenvolvido teve lugar na RTP pois acontece no âmbito do estágio curricular, proporcionado pela Universidade Católica Portuguesa no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação que o investigador realizou durante 4 meses, entre Novembro de 2014 e Fevereiro de 2015.

Para tentar responder a esta questão de partida, foi desenhada uma estratégia que se baseou, principalmente, na observação direta do investigador e em entrevistas semi-estruturadas.

Assim sendo, a metodologia adotada para o desenvolvimento deste estudo assenta numa metodologia de natureza qualitativa suportada por observações e entrevistas que proporcionarão uma posterior descrição e interpretação dos dados recolhidos ao longo de toda a investigação.

Desta forma, o presente relatório está organizado em seis capítulos, enquadrados pela presente introdução e uma conclusão.

No primeiro capítulo está patente uma breve descrição da empresa de media RTP, a sua estrutura e canais que este grupo de media alberga, bem como a experiência, de forma algo detalhada, da investigadora ao longo do estágio: descrição da função, Direção onde esteve a trabalhar, tarefas que lhe foram atribuídas, entre outras.

O segundo e terceiro capítulos são destinados à contextualização teórica. É nestes dois capítulos que são descritos os fundamentos teóricos que servem como base para a

investigação em questão. No segundo capítulo é feita uma abordagem ao tema da Cultura e Comunicação Organizacional com vista a compreender o que representa a cultura numa organização de forma a elaborar uma reflexão acerca da Cultura Organizacional da RTP, como esta se posiciona e como funcionam os fluxos de Comunicação de forma a compreender como se estabelecem as relações entre os profissionais da empresa.

O terceiro capítulo pretende aprofundar o tema da Inteligência Emocional e da Liderança elucidando conceitos e temáticas fulcrais para a compreensão do tema, bem como uma reflexão acerca dos diferentes estilos de liderança, das competências inerentes a cada um e como estes são fatores cruciais para a compreensão do desempenho profissional.

No quarto capítulo é apresentado, em teoria, o método de investigação optado para desenvolver o estudo em questão, sendo abordado em particular, a investigação de natureza qualitativa. É feita uma breve abordagem dos participantes na investigação, objetivos bem como as estratégias de recolha e tratamento de dados.

O quinto capítulo centra-se na transcrição das entrevistas elaboradas, enaltecendo o conteúdo mais pertinente delas retirado.

O sexto e último capítulo assenta na análise e interpretação de dados, conduzindo aos principais resultados da investigação, baseados na revisão bibliográfica previamente executada, na estratégia optada para a recolha de dados – observação e entrevistas – e a reflexão pessoal da investigadora.

Por fim é apresentada a bibliografia utilizada e consultada no decorrer do trabalho, bem como os anexos necessários.

1. A Empresa e o Estágio

1.1. A Empresa



RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL

Figura 1 - Logótipo RTP

“A RTP é o operador de serviço público de Rádio e Televisão de Portugal. Com uma história única, construída ao longo de décadas, e um património insubstituível na vida dos portugueses, tem como principal missão ser meio para o desenvolvimento social, cultural e económico do país.”¹ (p.62)

A RTP – Rádio e Televisão de Portugal – é a entidade responsável pelo serviço público de rádio e televisão no país. Antes de 2004, a RTP (Radiotelevisão Portuguesa) e a RDP (Radiodifusão Portuguesa) eram duas entidades jurídicas distintas e independentes. A partir de 2004 a sigla RTP passa a englobar todo o grupo de Rádio, Televisão e Web tendo as duas empresas fundindo-se numa só: A Rádio e Televisão de Portugal, S.A.

Atualmente a RTP é constituída por oito canais de televisão, oito canais de rádio e sete *web* rádios, abrangendo uma larga audiência em Portugal e também no estrangeiro.

Televisão	Rádio	Web Rádio
RTP1	Antena 1	Rádio Lusitana

¹ “Superbrands”, marcas de excelência em Portugal 2014.

RTP2	Antena 2	Rádio Vivace
RTP Açores	Antena 3	Antena 1 Vida
RTP Madeira	RDP Madeira – Antena 1	Antena 3 Rock
RTP Internacional	RDP Madeira – Antena 3	Antena 3 Dance
RTP África	RDP Açores – Antena 1	Antena 1 Fado
RTP Memória	RDP África	Antena 2 Ópera
RTP Informação	RDO Internacional	

Tabela 5 - Canais Rádio, Televisão e Web RTP

Em 2015 e com a chegada da nova Administração à RTP foi elaborada uma nova visão para a empresa. A nova visão para a RTP assenta em ser um verdadeiro operador de serviço público, um promotor da qualidade e da inovação, uma organização mobilizadora, uma empresa eficiente e sustentável e uma instituição credível².

“A RTP tem que se posicionar numa perspetiva de grande produtor, agregador, programador e difusor de conteúdos em múltiplas plataformas e para todos os públicos, interpretando a missão de serviço público no sentido da valorização da qualidade e da diversidade dos conteúdos.”³ (p.6).

Como operador de serviço público, a RTP encontra-se sujeita a uma série de normas que deve e tem obrigação de respeitar.

A RTP assenta nos seguintes valores:

Independência Editorial, Pluralismo, Acessibilidade, Valorização da Cultura Nacional, Interesses das minorias, Inovação e Desenvolvimento e Informação completa, concisa e contextualizada.

A programação e informação do serviço público de televisão são de referência pois visam conteúdos diversificados e alternativos, acesso ao conhecimento, informação isenta, plural

² Relatório de Sustentabilidade RTP 2015

³ Relatório de Sustentabilidade RTP 2015

e contextualizada, expressão e confronto de diversas correntes de opinião, promoção da cultura e dos valores portugueses e possibilidade de acompanhamento das emissões por pessoas com necessidades especiais (acessibilidade).

1.2. O Estágio

Ao longo dos quatro meses de estágio que fiz na RTP, na Direção Institucional, as principais funções que desempenhei passaram pela colaboração com a *newsletter* interna da empresa nós.RTP. Os meus contributos, todos os meses, passaram pela produção e redação de artigos enquadrados nos variados temas de cada edição. Em Novembro de 2014 – primeira edição em que participei – o tema foi Convergência em que apenas dei um contributo mínimo com recolha de elementos para a agenda e a revisão de textos. Nas edições que se seguiram – dezembro com o tema “Solidariedade”; janeiro com o tema “Proximidade” e fevereiro com o tema “Cultura”. Em todas estas edições redigi artigos dentro dos respectivos temas, bem como procedi à revisão de textos e ainda à pesquisa de eventos para colocar na secção “Agenda” de cada mês. Durante a redação dos artigos tive a oportunidade de contactar com inúmeros colaboradores da RTP, pois os textos requereram bastante pesquisa e entrevistas. Desta forma conheci várias áreas de atividade da empresa, incluindo a rádio e a televisão bem como atividades extra RTP de colaboradores da empresa.

Participei, todos os meses, na reunião de alinhamento da nós.RTP que se realizava mais ou menos a meio de cada mês e que era o ponto de partida para o início da produção da revista do mês seguinte. Nesta reunião, já com o tema escolhido para a próxima edição, lançávamos ideias de artigos e abordagens para proceder à produção de conteúdos. Previamente às reuniões colectava informações que pensava serem interessantes para divulgar aos colegas, sugestões estas que dei que foram sempre bem recebidas e levadas avante nas edições próximas. Sempre me senti integrada na equipa da nós.RTP desde o início e a participação nas reuniões e a aceitação por parte da equipa das minhas ideias foi uma fonte de motivação bastante poderosa que me fez exigir mais de mim em cada artigo que escrevia.

Todo o meu trabalho era, posteriormente, mostrado ao Carlos, colaborador da Direção Institucional e também meu Coordenador de estágio, que era o responsável pela *Newsletter*. Durante os quatro meses fui o “braço direito” de Carlos na produção da revista. Foram diversas as competências que adquiri desta experiência, nomeadamente a responsabilidade e a autonomia pois, apesar do tema ser sempre previamente definido, era-me dada alguma liberdade na redação dos artigos, tanto a nível de informação a constar no artigo como a forma de abordagem. Demonstrei ser proactiva na medida em que sempre me disponibilizei para investigar e fazer entrevistas para reunir o material necessário de forma a escrever artigos pertinentes, relevantes e, acima de tudo, com informação fidedigna e correta.

Um dos artigos que mais gostei de escrever foi o das histórias de voluntariado, artigo este que integrou a nós.RTP de Dezembro cujo tema era “Solidariedade”. Para este artigo tive que descobrir quais os colaboradores da empresa que faziam voluntariado, contactá-los e contar as suas histórias. Aprendi muito sobre as pessoas que trabalham na RTP, emocionei-me com algumas histórias e, acima de tudo, percebi que aquelas pessoas fazem o bem fora do seu local de trabalho, que não é apenas a RTP que as define, existe muito mais para além disso e é importante ter esta noção dos colaboradores fora do âmbito profissional.

Outros artigos que me deram imenso prazer foram o do programa da manhã, o “Agora Nós” e do programa da tarde, o “À Tarde” para a nós.RTP de Janeiro. No âmbito mais do entretenimento, estes dois artigos proporcionaram-me uma óptima experiência com o mundo da televisão e contacto com quem trabalha no meio. Tive o incrível apoio de Júlio Barata da Direção de Programas que me levou aos estúdios, apresentou-me a toda a equipa tanto do programa da manhã como do da tarde e deixou-me à vontade para contactar com qualquer pessoa que eu achasse necessário. Foi um trabalho que me deu imenso gosto, conheci pessoas fantásticas e que, acima de tudo, se mostraram sempre dispostas a ajudar, sempre prestáveis.

Para além da colaboração com a *newsletter*, também desempenhei outras funções, nomeadamente o acompanhamento a visitas de estudo realizadas na RTP, acompanhamento em alguns eventos como, por exemplo, a recepção dos militares (4 de dezembro e 12 de fevereiro) em que fiquei encarregue de os receber e entregar o material necessário para a palestra.

Também participei no evento “Toca a Todos” com a elaboração de um *press release* e ainda presença no evento com Ana Gaivotas onde estivemos a acompanhar e a receber os jornalistas dos diversos meios de comunicação.

Participei, ainda, no evento que decorreu na Universidade Católica para celebração do Dia do Serviço Público de Media onde estive a representar a RTP no stand à porta do auditório onde decorreu a conferência a disponibilizar programas da conferência bem como canetas e fitas da RTP.

Ajudei também Ana Gaivotas na elaboração de uma base de dados onde constavam os jornalistas estrangeiros correspondentes bem como as publicações e jornais portugueses no estrangeiro.

Participei na preparação da reunião com o conselho consultivo de acompanhamento dos canais internacionais da RTP (18 de novembro) onde recebi os convidados e entreguei material necessário para a reunião.

A Direção Institucional onde estagiei é composta por sete colaboradores e é responsável, maioritariamente, pela comunicação interna da empresa e relações públicas e internacionais.

Desde o primeiro dia de estágio que fui muito bem recebida e integrada pelos colaboradores do Departamento. O Diretor Lopes Araújo, apesar de sempre muito ocupado, demonstrou-se sempre disponível para ouvir e para e ajudar em qualquer coisa que precisasse.

1.3. Contextualização da Empresa

Esta experiência também me permitiu perceber o funcionamento e dinâmica a nível organizacional. O comportamento, as motivações, o comprometimento com a empresa, tudo isso foram informações que retive apenas por estar presente e envolvida no ambiente de trabalho da empresa. Fui elucidada, graças à Dra. Ana Fischer, acerca do passado e presente da empresa e do que se espera para o futuro. A Dra. disponibilizou-me o plano de desenvolvimento e redimensionamento (PDR) da RTP elaborado e implementado em 2013 e com plano de ação até 2015. A organização encontrava-se abalada devido ao corte de

financiamento por parte do orçamento de Estado tendo, assim, que recorrer a soluções para ultrapassar a crise que se avizinhava. Este plano visa melhorar a sustentabilidade da empresa com a criação de iniciativas para a mudança e desenvolvimento da organização no seu todo. Cerca de 150 iniciativas foram propostas e estão a ser desenvolvidas por diferentes grupos de colaboradores. Esta é uma informação bastante relevante e indispensável para o meu estudo na medida em que me elucida acerca de todo o contexto da empresa a nível da motivação dos trabalhadores e de tudo o que se passa a nível interno e como foi necessário mudar e implementar as mudanças descritas no plano.

Previamente à implementação do PDR a RTP era uma empresa muito hierarquizada, quase não havia contacto com as chefias. Vivia-se um ambiente rígido e frio. Os colaboradores não se mostravam disponíveis para ajudar, era tudo muito “fechado”. A implementação do plano foi feita, para além de contornar o severo corte de financiamento que a RTP sofreu, com o objectivo de quebrar as barreiras hierarquizadas e permitir que houvesse mais contacto entre colaboradores e chefias e promover o conhecimento entre pessoas, entre áreas de trabalho. Muitos colaboradores da parte das finanças e outros departamentos institucionais não conheciam os estúdios de rádio e televisão, nem quem lá trabalhava. No fundo este plano veio reestruturar a empresa para que esta se tornasse um todo, uma equipa que se conhece, que está disponível para ajudar e que se sente motivada para trabalhar e envolvida emocionalmente com o que a rodeia. Dentro das iniciativas que o PDR integra, encontram-se a criação da Newsletter “NÓS RTP” com a finalidade de promover a partilha de informação sobre as diferentes áreas da RTP mantendo a par todos os colaboradores do que acontece na empresa; Iniciativa de acolhimento d estagiários com a finalidade de os envolver, desde o início na empresa dando-lhes a conhecer as instalações e todos os departamentos que a constituem; Mega encontros entre colaboradores com atividades de forma a apresentar o ponto de situação das iniciativas a desenvolver. Todo este processo com início em 2013 visa envolver os colaboradores nas atividades e mantê-los informados do que se passa na RTP, em todos os departamentos. Desta forma, o seu objetivo prende-se com a motivação dos colaboradores da empresa face às reestruturações e clima de instabilidade que esta em vindo a enfrentar.

Durante o meu período de estágio viveram-se mudanças estruturais de grande impacto para a empresa. A 21 de janeiro de 2015 o Conselho de Administração com Alberto da Ponte na

presidência declara a renúncia do mandato sendo substituído, a 9 de fevereiro de 2015 por novo conselho de administração com Gonçalo Reis como novo Presidente. A RTP sofreu algumas alterações a nível da sua estrutura hierárquica e no decorrer deste ano lançou um novo canal de televisão, a RTP3.

2. Cultura e Comunicação Organizacional

2.1. Cultura Organizacional

O termo cultura é alvo de várias contradições sendo difícil chegar a um consenso sobre a sua definição. O seu conceito é bastante sugestivo e promissor de diversas abordagens. Muitas definições apenas defendem a noção de que a cultura é um conjunto de significados compartilhados que tornam possível aos membros de um grupo interpretar e agir em coerência no seu ambiente.

O conceito etnográfico de cultura surgiu da junção do vocábulo *Kultur*, termo germânico utilizado para se relacionar aos aspetos espirituais da civilização e o termo francês *Civilization* que se referia às realizações materiais de um povo. Edward Tylor (1871) trouxe para o campo das investigações o termo *Culture* definido como “todo o complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”. (Tylor, 1871 *apud*. Laraia 1986: 25).

Com o decorrer das investigações sobre este tema, cada vez mais se tem ligado o termo “cultura” ao estudo das organizações. Tal como não existe um consenso acerca da definição de cultura, não é de espantar que exista também uma grande variedade na sua aplicação ao estudo das organizações.

Cada vez mais é notória a preocupação com o ser humano em contexto laboral, fomentando assim a investigação e análise da existência de factores não económicos que motivam e mobilizam os trabalhadores. Neste sentido nasce, no fim dos anos 70, princípio dos anos 80, o interesse e necessidade em estudar a cultura organizacional.

Elliot Jacques foi, talvez, o primeiro autor a propor e a utilizar o conceito de Cultura Organizacional num estudo que elaborou numa fábrica inglesa na década de 50. É então que define a cultura como “a forma habitual e tradicional de fazer as coisas, que é partilhada em maior ou menor grau por todos os membros, e que os novos membros devem aprender e aceitar, ainda que parcialmente, a fim de serem aceites nos serviços da firma” (Jacques *apud*. Jesuino 2008: 322).

A cultura organizacional assume-se como um conceito essencial à compreensão das estruturas organizativas. Toda a organização é regida por um conjunto de regras e normas que proporcionam o seu devido funcionamento e ditam o comportamento dos seus colaboradores. Porém, a cultura pode não ser assim tão clara para todos.

O estudo de Jacques foi a catacumba para os futuros estudos acerca da cultura organizacional. Peters e Waterman, com a publicação da famosa obra “In Search of Excellence” em 1982 dão todo um novo significado e generalização ao conceito de cultura organizacional. Segundo os autores, a cultura organizacional consiste num “conjunto coerente e dominante de valores partilhados, transmitidos por meios simbólicos como estórias, mitos, lendas, slogans, relatos, subjetivos contos de fadas” (Peters e Waterman, 1982, *apud*. Jesuino 2008: 322).

O sucesso desta obra deve-se ao enfoque que os autores colocam no factor cultural, isto é, na gestão pela cultura que estaria na base do êxito das empresas. É a partir de então que o conceito de cultura passa a ser estudado não só pelos académicos, mas também por gestores e executivos passando ainda, posteriormente e através dos media, para o interesse do público em geral.

Chiavenato (1998) defende que “Cultura Organizacional refere-se aos valores e às crenças que são partilhados pelos membros de uma organização e que influenciam o comportamento das pessoas definindo a base costumeira pela qual a organização se vê e visualiza o seu ambiente”. Para o autor a cultura organizacional define comportamentos e valores adquiridos e transmitidos ao longo do tempo que contribuem para a criação de uma identidade própria de cada empresa. Acrescenta ainda que:

“Por meio da sua cultura, a empresa impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros e, até certo ponto, condiciona-os de maneira aceitável aos seus padrões, às crenças, aos valores, aos costumes e às práticas sociais”. (Chiavenato, 1998).

Desta forma, encontramos as organizações como “culturas”.

Mas serão as organizações portadoras de cultura ou as organizações *são* cultura? É este debate entre *ser* ou *ter* cultura que Linda Smircich (1983) lança no campo das investigações sobre a cultura.

“Ter uma cultura é reduzir o conceito a uma variável entre outras susceptível de ser manipulada a fim de aumentar os resultados da organização, como se a cultura organizacional pudesse ser separada da envolvente cultural mais alargada em que a organização se acha inserida e da qual depende. Considerar as organizações como sendo culturas é, pelo contrário, adoptar uma perspectiva culturalista enquanto alternativa para o estudo das organizações” (Jesuino, 2008: 323).

O argumento que Smircich utiliza para defender a sua perspectiva é que o conceito de cultura pode ser um paradigma de pesquisa que vai depender daquilo que o investigador pretende estudar. A autora afirma que se a essência da pesquisa for o significado da vida no trabalho então sim, a cultura é susceptível de ser analisada porém, se o foco for a eficácia organizacional, então não. Ao contrário do que Peters e Waterman defendem, a autora defende que a organização não deve ser analisada através da gestão da cultura.

No campo das investigações em Portugal, também Bilhim (2013) se manifesta acerca da Cultura. Para o autor “a cultura é intangível, implícita, dada como certa, e cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras que guiam o comportamento diário no local de trabalho” (Bilhim, 2013: 169).

Como podemos observar, a cultura é algo que não é estanque, é algo bastante suscetível a mudanças grande parte devido ao desenvolvimento quer tecnológico, quer das mentalidades. Com as sociedades a mudar, os hábitos mudam, as crenças mudam e assim, a cultura vê-se, também ela, obrigada a acompanhar essas mudanças.

2.2. Integração, Diferenciação e Fragmentação

Joanne Martin (1992) sistematiza a cultura organizacional em três perspetivas: Integradora, Diferenciadora e Fragmentadora. Estas três perspetivas contribuem para o debate entre a existência de “cultura” ou “culturas” numa organização.

Segundo Martin (1992), o paradigma da integração é definido por três pontos cruciais: todas as manifestações de cultura são interpretadas de forma consistente; todos os membros da organização partilham cultura de forma consensual; e a cultura é descrita como um reino onde tudo é claro (Martin, 1992). Nesta perspetiva, o líder da organização é o principal criador de cultura e é também o principal responsável pela transmissão da mesma aos restantes membros da organização, pois é a ele que cabe o poder de eleger os valores e crenças pelos quais a empresa se regerá.

Por outro lado, o paradigma da diferenciação defende que a cultura é heterogénea existindo conflitualidade de culturas. Nota-se a presença de subculturas dentro de uma mesma organização que se entrecruzam e apresentam maior ou menor grau de convergência. Segundo a autora, a consensualidade apenas ocorre dentro das fronteiras das subculturas, a ambiguidade é canalizada. Nesta perspetiva, ao contrário do que acontece na anterior, o líder é apenas mais um elemento no ambiente organizacional que pode influenciar e/ou ser influenciado pelos grupos que coexistem na organização.

Deixo o debate sobre a perspetiva fragmentadora para as próximas páginas, fazendo agora uma reflexão mais aprofundada acerca das duas perspetivas acima mencionadas. Na figura abaixo podemos ver, de forma sucinta, as diferenças entre ambas as perspetivas da cultura defendidas por Martin (1992).

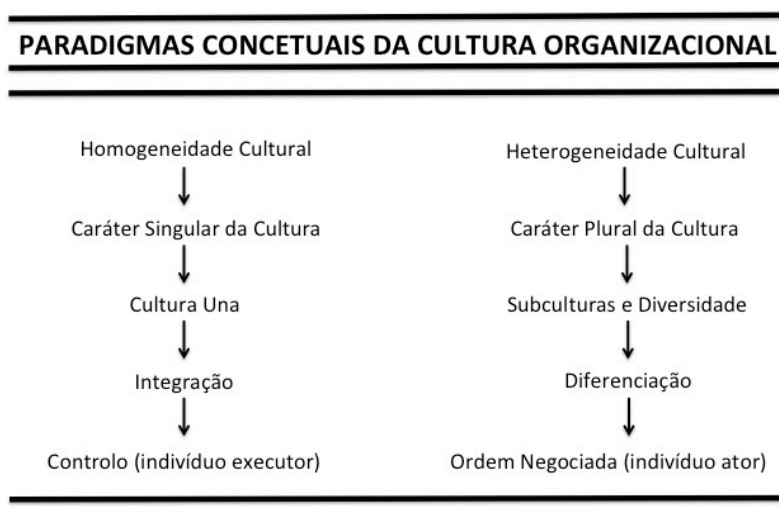


Figura 2 - Paradigmas Concretuais da Cultura Organizacional (Adaptado de Caixeiro, 2014, p.245)

A primeira perspetiva é a mais predominante na literatura, entende a cultura organizacional “como um lugar de consenso, como um alinhamento em torno de objetivos e valores comuns” (Jesuino, 2008: 324). Na generalidade das discussões a cultura é apresentada como uma força de integração no contexto organizacional, sendo privilegiada a noção de cultura como uma força unitária e de integração. Apologista desta perspetiva é, também, Schein (1984). Para o autor a cultura cumpre uma função integradora e equilibradora. É entendida como tradição que é transmitida através da socialização organizacional. Schein (1984) define cultura organizacional da seguinte forma:

“Pattern of basic assumptions that a give group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems” (Schein, 1984: 3)

Nesta perspetiva é de salientar que a homogeneidade e a harmonia é algo possível de alcançar para o entendimento de uma cultura unificada.

Para o autor a cultura organizacional é um conjunto de pressupostos base que são partilhados por um determinado grupo de indivíduos. Este modelo de pressupostos base é criado e desenvolvido pelos membros da organização com vista a gerir os seus dilemas organizacionais, ser validado para ser aprendido e ensinado pelos novos membros como forma certa de perceber, compreender, pensar, considerar e sentir a organização.

É de notar, com base na perspetiva do autor acima mencionado, que a cultura organizacional é um sistema cujo significado é partilhado por todos os seus membros, expressa por valores centrais, os quais irão caracterizar a personalidade da organização, ou seja, a sua cultura dominante. O grande objetivo da cultura organizacional nesta perspetiva é o de harmonizar e homogeneizar condutas e modos de pensar e viver a organização, inculcar uma imagem positiva e deixar de lado possíveis diferenças. Assim sendo, a cultura é vista como “uma variável que a organização “tem”, é susceptível de ser gerida e mudada a favor do consenso, da integração, da partilha de objetivos e interesses, da comunhão de valores e crenças” (Caixeiro, 2014: 271).

Defensor desta perspectiva de cultura é, também, Geert Hofstede (1998): “Culture is a characteristic of the organization, not of individuals, but it is manifested in and measured from the verbal and/or nonverbal behaviour of individuals – aggregated to the level of their organizational unit.” (Hofstede, 1998: 479).

As pesquisas de Van Maanen e Barley (1985) vêm corroborar esta perspectiva de cultura defendendo que uma cultura unitária e homogênea “apenas seria concebível se todos os membros da organização lidassem com os mesmos problemas, se cada um deles adoptasse as explicações e soluções comuns, e se apenas existisse um único comportamento consensualmente aprovado” (Gomes, 1991: 37).

Segundo Caixeiro (2014)

“A perspectiva diferenciadora encontra na divergência e no antagonismo a essência da cultura organizacional pondo de parte qualquer pretensão de consistência, homogeneidade e consenso, concepções defendidas pela perspectiva anterior” (Caixeiro, 2014: 273).

A racionalização do trabalho e a estrutura plural da organização vem exatamente enfatizar a perspectiva de diferenciação da cultura. Nesta perspectiva é introduzida a noção de subculturas como alternativa à cultura organizacional, dita como unitária e homogênea e estas podem variar no grau de conflitualidade que têm entre si.

Nesta corrente de pensamento e de acordo com Torres (2004):

“A cultura organizacional corresponderia ao denominador comum das várias subculturas existentes com a particularidade de nunca ser conceptualizada de forma homogeneizante, até porque parte-se do princípio de que as diferenciações sociais e culturais são inerentes ao sistema social como um todo.” (Torres, 2004: 165).

Esta perspectiva diferenciadora encara a cultura como uma mescla de subculturas que despontam num determinado contexto organizacional. As definições mais comuns de cultura organizacional dentro deste ponto de vista são semelhantes às concepções dadas pela perspectiva integradora, porém o conceito de partilha passa a referir-se aos grupos que pertencem à organização ao invés de à organização como um todo. Neste âmbito é pertinente citar a definição de Louis (1985) que nos diz que a cultura é “um conjunto de

entendimentos ou significados partilhados por um grupo de pessoas. Os significados são amplamente partilhados tacitamente pelos indivíduos, são claramente relevantes para o grupo particular e são distintivos do grupo” (Louis, 1985 *apud*. Caixeiro, 2014: 274).

Ao contrário do que Van Maanen e Barley (1985) defendem, Lawrence e Larsch não opõem estas duas perspetivas de cultura. Os autores afirmam que “quanto mais diferenciação houver mais meios de integração terão que ser utilizados, tendo em vista a indispensável coordenação de atividades e a manutenção da viabilidade do sistema, face ao meio envolvente” (Gomes, 1991: 37).

É sob o olhar da pluralidade, conflitualidade e heterogeneidade existentes no seio de organização que foco a minha investigação sobre cultura organizacional.

Para além das perspetivas de integração e diferenciação, Joanne Martin (1992) lança ainda a perspetiva fragmentadora, como sendo nem claramente consistente nem inconsistente. Nesta perspetiva, ao contrário da perspetiva anterior em que o protagonista era o grupo, o protagonista passa a ser o indivíduo. É caracterizada pela ambiguidade que, inevitavelmente, existe nas organizações.

Esta perspetiva é caracterizada por: a) falta de consistência; b) falta de consenso; c) ambiguidade. O que a autora defende é que, neste caso, o poder encontra-se difuso, o fluxo da organização é permanente e os consensos atingidos são apenas em questões específicas e através de alianças de curta duração que rapidamente são substituídas por outras mais oportunas.

A organização é algo bastante complexo e onde surgem diversas ambiguidades relativas a uma mesma situação que pode ser explicada de diversas formas. Qualquer ação pode ser alvo de diversas e distintas interpretações por parte dos intervenientes e, ainda assim, existir consenso e dissensão.

Esta perspetiva é, na sua essência, caracterizada pela efemeridade das subculturas. Os indivíduos modificam os seus pontos de vista de acordo com a informação disponível no momento ou com a importância por uma dada tarefa. Desta forma, os indivíduos agrupam-se de forma temporária em torno de assuntos específicos contribuindo para que as relações grupais sejam temporárias e deem lugar a subculturas instáveis.

Deste ponto de vista podemos aclamar que “a cultura não implica obrigatoriamente, uniformidade de valores e estes apesar de diversos e/ou conflitantes podem coabitar num mesmo espaço cultural.” (Caixeiro, 2014: 277).

O quadro abaixo demonstra, de forma sintetizada, as três perspectivas da cultura, bem como as características que as diferenciam e caracterizam.

<u>Perspetiva de Abordagem</u>	Integração	Diferenciação	Fragmentação
Consenso	Homogeneidade e harmonia na organização	Consenso a nível da subculturas	Multiplicidade de visões, ausência de consenso
Manifestação	Consistência	Inconsistência	Complexidade, Falta de clareza
Ambiguidade	Excluída	Canalizada fora das subculturas	Enfatizada
Metáforas	Clareira na selva, monólito	Ilhas de claridade em mar de ambiguidades	Teia, selva

Tabela 6 - Características das três perspectivas de cultura (Adaptado de Martin, 1992)

O estudo sobre a cultura organizacional está longe de se encontrar concluído e não se encontrou, ao certo, uma perspectiva “correta” e universal de cultura. Numa óptica mais sociológica e interpretativa (paradigma interpretativo) a perspectiva diferenciadora é a que vinga, tendendo para a emergência e coexistência de subculturas; por outro lado, numa óptica mais antropológica (paradigma funcionalista) a perspectiva integradora é a mais defendida, tendendo para o consenso, homogeneidade e uma visão unificada de cultura.

O consenso nesta temática está longe de ser alcançado. De acordo com Torres (2004), os estudos nos Estados Unidos da América tendem, sobretudo, para a perspectiva integradora, enquanto os trabalhos produzidos na Europa defendem o paradigma crítico e interpretativo da perspectiva diferenciadora, sendo apologistas das subculturas organizacionais.

Há ainda autores que defendem que não é possível compreender a realidade organizacional na sua totalidade sem a adoção das três perspectivas em simultâneo. Martin e Meyerson (1988) dizem que “qualquer contexto cultural é mais bem compreendido – na sua própria complexidade e nas suas potencialidades de inovação – quando perspectivado sequencial e sistematicamente, a partir de cada uma das três perspectivas paradigmáticas” (Martin e Meyerson, 1988 *apud*. Caixeiro, 2014: 278).

2.3. Cultura ou Culturas?

De acordo com a revisão de literatura acima efetuada, podemos afirmar que emergem duas tendências divergentes em relação à cultura organizacional: uma que tende para o paradigma de integração e que se apresenta dominante, e outra que tende para o paradigma da diferenciação.

Van Maanen e Barley (1983) propõem um modelo de análise das mesmas em que definem subcultura como um conjunto de membros de uma organização que: 1) interagem regularmente uns com os outros; 2) identificam-se, eles próprios, com um grupo dentro da organização que difere de outros; 3) partilham uma série de problemas comuns definidos como sendo os problemas de todos e 4) agem, por norma, com base em percepções coletivas únicas no grupo.

O que este modelo apresentado pelos autores defende é que as subculturas podem sobrepor-se em maior ou menor grau. Se a sobreposição for densa e acentuada, pode dizer-se que as subculturas contribuem para a definição de uma única cultura organizacional. Se, por outro lado, houver um baixo grau de sobreposição então estamos perante uma maior diversidade cultural. Assim sendo, a cultura resulta dos sistemas interpretativos que estão presentes e atravessam várias culturas.

Esta análise de subculturas proposta por Van Maanen e Barley opõe-se à literatura que vê na cultura organizacional uma forma de integração. Desta forma, os autores contrariam o argumento de que se verifica uma ausência de cultura nas organizações modernas e defendem que, na maioria das vezes, as organizações são mais portadoras de cultura do que aquela que conseguem gerir.

A questão que daqui surge é se realmente é desejável que as estruturas institucionais sejam portadoras de uma cultura forte, única, integradora e homogeneizadora ou se, por outro lado, sejam portadoras de uma cultura mais difusa, plural e heterogénea.

Segundo Jesuino (2008) “não é através da conformidade que a mudança organizacional, mesmo quando apenas incremental, se opera” (Jesuino, 2008: 328), ou seja, a integração não é algo que seja atingido ou até mesmo desejável.

Também Camara *et al.* (1998) defende que a existência de apenas uma cultura forte e unitária em toda organização poderá não ser o mais eficaz pois tende a centrar a instituição no seu interior não dando espaço a que esta se possa moldar ao seu meio envolvente.

É lógico que a resolução de conflitos e a gestão da organização deverá ser feita com base numa cultura forte, porém não elimina o facto de existirem culturas distintas nos diversos grupos da organização, mas que se apoiam na sua cultura geral, naquela que é a sua identidade.

Em contrapartida, Hofstede (1980) adopta uma perspectiva da cultura como sendo uma variável dependente explicável a partir das culturas societais, isto é, olha a organização de um prisma mais externamente situada e dependente do meio ambiente em que esta se insere e, conseqüentemente, a cultura do mesmo. O autor defende que a cultura organizacional se distingue ao nível das práticas e não a nível dos valores a ela inerentes.

Para comprovar este ponto de vista, Hofstede (1980) elabora um estudo a uma multinacional com sede em diversos países concluindo, assim, que uma mesma empresa com, supostamente, normas, valores e procedimentos comuns, apresenta culturas distintas consoante o país onde é sediada. É, então, de notar que os indicadores culturais de uma organização aplicam-se a nível nacional, pois a cultura de uma mesma empresa varia de acordo com a cultura societal do país onde se insere.

Do meu ponto de vista, as investigações de Hofstede são bastante concretas e plausíveis de espelharem a realidade, porém apenas se aplicará a empresas multinacionais. Dou o exemplo da Coca-cola. Esta empresa atua em inúmeros países e certamente que apregoa valores e normas base, porém é natural que a Coca-Cola Portugal atue e aja de acordo com procedimentos distintos da Coca-Cola Holanda, por exemplo, pois são países diferentes

que abraçam culturas distintas. O adequado nessas situações, a meu ver, seria analisar a cultura de ambas as empresas em separado e aí sim poderiam ser analisadas numa perspectiva mais diferencial ou integradora.

No caso concreto da RTP, sendo esta uma empresa nacional e com uma única sede, faria sentido que a cultura da mesma fosse analisada de uma perspectiva mais interna, focando-se menos nas variáveis externas e no meio ambiente envolvente. Sendo uma empresa de grande dimensão, é pertinente afirmar que existem inúmeras subculturas e que, certamente, o grupo pertencente à Direção Institucional desenvolve práticas e procedimentos de trabalho distintos aos grupos que trabalham na televisão ou na rádio. Uma empresa com uma diversidade de áreas de atuação tão grande é quase inevitável que desenvolva subculturas fazendo sentido ser os grupos a unidade de análise ao invés da organização no seu todo.

2.4. Comunicação Organizacional

Tal como visto na revisão de literatura elaborada até agora, a cultura é parte fundamental na criação da identidade de uma organização, mas também a comunicação aporta um papel fulcral para o bom funcionamento da mesma.

Enquanto a cultura é que enraíza e define valores, crenças, normas e procedimentos comuns da organização ou dos grupos integrantes da mesma, a comunicação é responsável por garantir que essas normas, valores, crenças e procedimentos são devidamente entendidos e interpretados pelos membros da organização, bem como transmitidos e assimilados.

De forma sucinta e de acordo com Bilhim “a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos” (Bilhim, 2013: 331).

Para o autor, a comunicação cumpre quatro grandes funções: a) controla, formal e informalmente, o comportamento dos membros da organização; b) motiva os colaboradores a esclarecê-los sobre o que devem fazer, e ao dar-lhes feedback do grau de

satisfação; c) vai ao encontro das necessidades de afiliação que todo o ser humano tem; d) fornece a informação necessária à tomada de decisão. (Bilhim, 2013: 331).

É de notar que a comunicação desempenha um papel fulcral para garantir o bom funcionamento da organização, porém sem uma cultura bem definida, assente em valores e procedimentos bem estabelecidos e enraizados, a comunicação pode tornar-se algo difícil de acontecer com alguma fluência.

Desta forma e do meu ponto de vista, penso que o tipo de comunicação que uma organização adopta – comunicação formal ou comunicação informal – vai depender, não só mas também, do tipo de cultura pela qual esta se rege.

Vejam, então, os dois tipos de comunicação separadamente.

A comunicação formal é maioritariamente utilizada em organizações de maior dimensão, como é o caso da RTP, pois é necessário estabelecer uma hierarquia na passagem das mensagens e filtragem nos canais de comunicação para que não se corra o risco de o número de mensagens ser infinito. Desta forma, existem quatro tipos de fluxos na comunicação formal (Bilhim, 2013): O fluxo de comunicação descendente dá-se do topo para a base e é importante na medida em que serve para o chefe dar diretivas de tarefas aos seus subordinados e até feedback do seu desempenho; o fluxo de comunicação horizontal acontece entre pares de um mesmo nível hierárquico e tem a função de coordenar tarefas e é também importante na criação de um bom ambiente de trabalho entre colaboradores; a comunicação ascendente acontece da base para o topo e é igualmente importante pois também o subordinado deverá ter a oportunidade de relatar ao seu chefe o que tem feito, o que fizeram os seus pares e subordinados, os seus problemas e também os problemas da unidade; por último, a comunicação lateral dá-se entre elementos de diferentes níveis de hierarquia e acontece quando um subordinado de uma unidade dirige-se ao chefe de outra unidade devido, por exemplo, a este mostrar-se mais receptivo para ouvir os seus problemas.

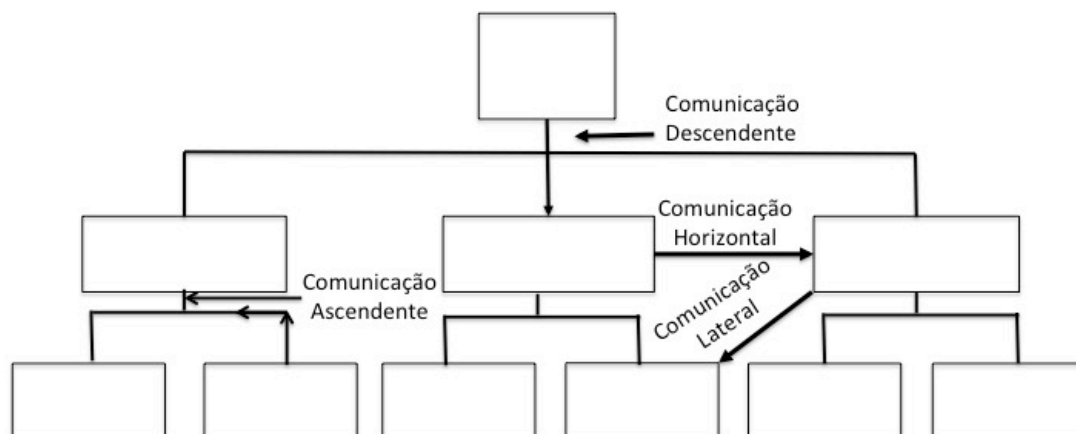


Figura 3 - Fluxos de Comunicação Formal (Adaptado de Bilhim, 2013: 334)

É de notar que esta comunicação é feita com base nos níveis de hierarquia, porém o fluxo dos canais em que esta acontece pode variar dependendo do tipo de mensagem a ser passada e de quem quer passar mensagem a quem. Todos estes fluxos desempenham diferentes funções na transmissão da mensagem dentro da organização e são igualmente importantes para o bom funcionamento e desempenho da mesma.

Enquanto que as redes formais seguem a cadeia de autoridade existente as redes de comunicação informal, por outro lado, “seguem o padrão da “vinha”, isto é, são livres de seguir qualquer direção e são tão importantes para a satisfação das necessidades dos empregados, como para a realização das tarefas que lhes estão cometidas” (Bilhim, 2013: 336).

A comunicação retrata um dos problemas mais graves que afetam uma organização e, por vezes, restringi-la a canais apenas formalmente aceites pode contribuir para a ausência de transmissão de mensagens.

Por norma, é usual que as comunicações informais sejam, eventualmente, formalizadas, porém é comum as organizações permitirem um certo grau de informalidade.

Existem quatro tipos de comunicação informal: pessoa a pessoa, bisbilhotice, ao acaso e cachos (Bilhim, 2013: 336). No primeiro tipo, a comunicação estabelece-se entre pessoas. No segundo caso, a pessoa que detém a informação passa-a diretamente e pessoalmente a cada uma das pertencentes ao grupo. No terceiro caso, cada pessoa passa informação ao acaso e, por último, no quarto caso a informação é transmitida de forma seletiva, ou seja, o detentor de informação escolhe deliberadamente a quem transmite ou não a informação.

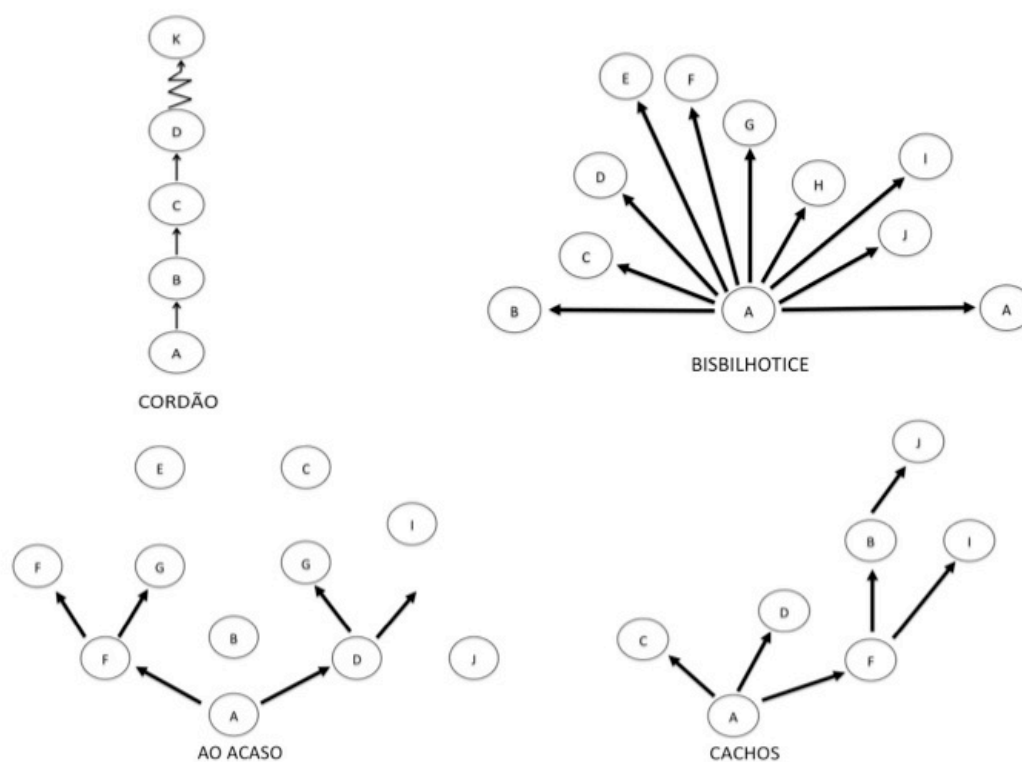


Figura 4 - Modelos de Comunicação Informal (Adaptado de Bilhim, 2013: 337)

Refletidos os dois tipos de comunicação organizacional existentes e, visto que estes tipos de comunicação adotados pelas organizações podem ter influencia na cultura que estas possuem, penso que seja pertinente elaborar uma reflexão acerca da ligação entre estes dois tipos de comunicação e as perspectivas da cultura – integração, diferenciação e fragmentadas – acima analisadas.

2.5. Cultura Organizacional e Comunicação Organizacional

Do meu ponto de vista, uma organização regida por uma cultura fragmentadora adota um tipo de comunicação informal. A comunicação informal, podendo seguir qualquer direção, dá mais espaço a que as ambiguidades e múltiplas visões dos indivíduos possam ser aceites e compreendidas. Porém, surge-me aqui uma questão paradoxal: não será a comunicação informal também responsável por enfatizar ainda mais a falta de clareza presente na cultura fragmentadora, ao não existir um “padrão” que regule o fluxo de comunicação? Talvez uma organização com este tipo de cultura beneficiasse também de um tipo de comunicação formal de forma a colmatar a complexidade cultural e a falta de consenso entre os indivíduos.

Da perspetiva integradora, penso que também seja a comunicação informal a mais adequada pois penso que ambas se adequam a organizações de menores dimensões. Sendo a unidade de análise a organização em si, caracterizada por uma cultura singular e unitária, é mais fácil que essa consistência se verifique numa empresa pequena, com poucos subgrupos constituintes. Deste modo, a comunicação informal parece-me a mais adequada pois visará mais contacto entre os seus membros, mais proximidade e sem qualquer tipo de hierarquia no fluxo que possa comprometer a eficácia da transmissão de mensagens.

Por outro lado, numa empresa com uma cultura diferenciadora, penso que seja a comunicação formal a mais adequada. O que aproxima estas duas perspetivas é o facto de ambas caracterizarem as organizações de grandes dimensões, como é o caso da RTP. Uma cultura diferenciadora analisa a organização de acordo com os grupos que a constituem. Assim sendo, torna-se mais fácil que a comunicação aconteça numa óptica hierárquica, pois existe a necessidade de filtrar os canais para que não existam mensagens em excesso correndo o risco de estas se perderem pelo caminho. É uma forma de tornar a comunicação mais organizada certificando-se que as mensagens são devidamente transmitidas e recebidas.

Assim sendo, concluo este ponto afirmando que a RTP é caracterizada por uma cultura diferenciadora e rege-se por um sistema de comunicação formal. É uma empresa de grande dimensão, composta por diversos grupos, grupos estes que adotam práticas, normas e procedimentos distintos dependendo da unidade em que atuam. Desta forma, o sistema de

comunicação tende a ser formal, verificando-se os quatro fluxos de comunicação – ascendente, descendente, horizontal e vertical – que contribuem para uma comunicação eficaz e eficiente, bem como para o bom funcionamento e entendimento dos colaboradores.

Iniciei este trabalho definindo a cultura organizacional e as suas diferentes perspectivas, tentando chegar à definição do tipo de cultura presente na RTP. Referi também a importância da comunicação na organização e relacionei os seus diferentes tipos com a cultura chegando a um consenso acerca do tipo de comunicação pelo qual a RTP se rege, aliado ao tipo de cultura presente na organização. Esta é, a meu ver, a base de identidade de uma organização. Porém, e passando a um nível mais profundo, para definir a eficácia de uma organização é também necessário, analisar aspetos mais detalhados ao nível do indivíduo. Aspetos como as relações no trabalho, as motivações, como este se expressa, como sente, o nível de comprometimento com a organização, entre outros aspetos mais ligados ao uso das emoções. É exatamente nessa temática que me centrarei no próximo capítulo: A inteligência emocional e a liderança como fortes apostas para o sucesso de uma organização.

3. Inteligência Emocional e Liderança

3.1. Inteligência e Inteligência Emocional

O conceito de Inteligência Emocional surge em 1990 fruto das pesquisas de Peter Salovey e John Mayer e do seu interesse em estudar a relação existente entre as dimensões da inteligência e emoções. É neste âmbito que os autores propõem a definição e operacionalização do conceito de inteligência emocional, com base em estudos anteriores sobre a inteligência, as emoções e a inteligência social.

Os autores dedicaram o seu tempo a pesquisas sobre a inteligência, as emoções e a inteligência social de forma a conceberem uma definição cuidadosa de Inteligência Emocional e que contribuísse para alargar as pesquisas na área da psicologia que começou a desenvolver, cada vez mais, pesquisas com ênfase na relação entre emoções e cognições. Mayer e Salovey definem a Inteligência Emocional da seguinte forma: “We view emotions as organized responses, crossing the boundaries of many psychological subsystems, including the psychological, cognitive, motivational, and experimental systems.” (Mayer and Salovey, 1990: 186).

Segundo os autores, as emoções surgem em resposta a um evento, tanto interno como externo, e têm valências tanto positivas como negativas para o indivíduo (Salovey e Mayer, 1990). O que surge por detrás deste conceito é a resposta organizada das emoções como um potencial veículo para a melhoria das relações pessoais e sociais e seu contributo para o enriquecimento de experiências do indivíduo.

Até à data, emoções e inteligência tinham sido dois conceitos contraditórios e sem qualquer ligação, sendo que Salovey e Mayer interessaram-se em relacioná-los.

Inteligência é um conceito alvo de várias definições e pesquisas empíricas desde o século XX. Talvez a mais citada seja a de Wechsler que afirma que “a inteligência é a capacidade total ou global do indivíduo de agir intencionalmente, pensar de forma racional e lidar de forma eficiente com o seu ambiente” (Wechsler *apud* Mayer e Salovey, 1990: 186). Esta definição envolve outros tipos de inteligências que diferem entre si, como inteligência verbal, inteligência espacial e inteligência social, áreas de estudo desenvolvidas por autores mais contemporâneos como Gardner (1995) e Sternberg (2000).

No início das pesquisas sobre a inteligência, aspectos cognitivos como a memória e a capacidade de resolução de problemas é que eram os estudados no âmbito. Porém, com o avanço do estudo das neurociências foi-se dando crescente ênfase às competências não intelectuais que envolvem aspectos não cognitivos como os afectos e as emoções na teorização do conceito de inteligência.

Neste estudo, os autores dão primazia à inteligência social como ponte para a definição do conceito de IE. Segundo E.L. Thorndike, inteligência social distingue-se de outros tipos de inteligência e define-se como “habilidade de perceber homens e mulheres, rapazes e raparigas – agir sensatamente nas relações humanas” (Mayer e Salovey, 1990: 187). Porém, a independência da inteligência social das outras formas de inteligência não é demonstrada, este é um conceito tão amplo que teve que ser unido aos conceitos de inteligência verbal e espacial acabando por cair em desuso devido à falta de informação, o que suspendeu as pesquisas sobre o tema. Porém, Mayer e Salovey acharam estas conceptualizações sobre inteligência social pertinentes e úteis para as suas investigações na área da inteligência emocional.

Deste modo, os autores definem inteligência emocional como uma ramificação do conceito de inteligência social: “a habilidade de controlar os sentimentos e emoções no próprio e nos outros, de distingui-las e de usar essa informação na orientação de pensamentos e ações” (Salovey e Mayer, 1990: 189). Foca-se no reconhecimento de estados emocionais e no uso dessa informação, tanto do próprio indivíduo como dos outros, para resolver problemas e regular comportamentos.

A definição supracitada de Inteligência Emocional foi o ponto de partida para os estudos no campo. A principal preocupação dos autores no início das suas pesquisas era a de examinar como as pessoas avaliam e comunicam as emoções e como utilizam essas emoções para a resolução de problemas (Mayer ad Salovey, 1990) e contribuir para o avanço dos estudos no âmbito da psicologia.

“As long as this research to be studied remains scattered without a guiding framework, its contribution to psychology will be minimal. But by integrating this research conceptually, its contribution to psychology will be readily grasped” (Mayer e Salovey, 1990: 190).

Assim, foi imperativa a criação de um quadro que conceptualizasse o conceito. Este quadro incorpora os processos mentais subjacentes à inteligência emocional e que operacionalizam o conceito, como podemos ver representado na figura 5.

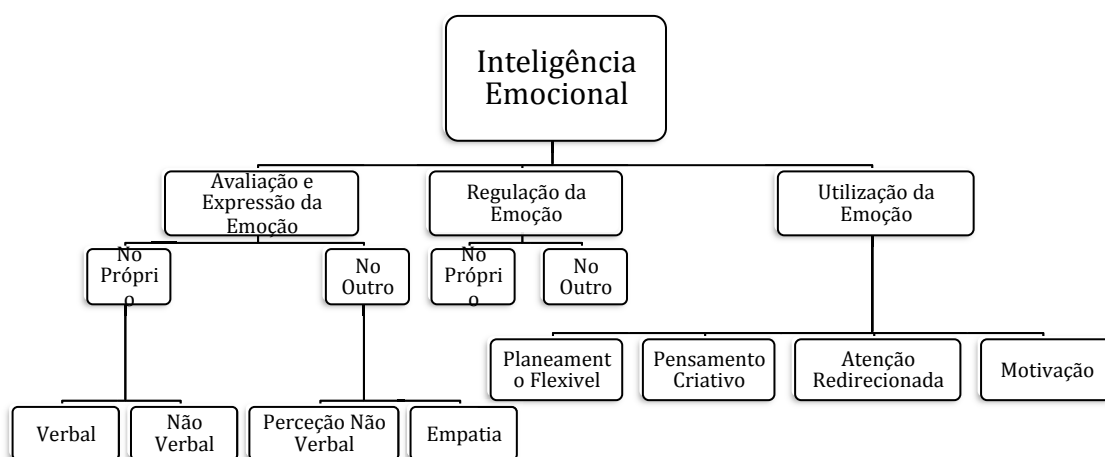


Figura 5 - Modelo de Inteligência Emocional (Salovey e Mayer, 1990)

Os processos mentais subjacentes à inteligência emocional incluem: a) avaliação e expressão das emoções, b) regulação das emoções, e c) utilização das emoções (Mayer e Salovey, 1990). Apesar destes processos serem comuns a todos os indivíduos, o modelo presente também sugere as diferenças individuais no processamento de estilos e habilidades. Estas diferenças individuais são importantes pois a capacidade de perceber e expressar emoções difere de pessoa para pessoa e estas diferenças podem estar enraizadas em habilidades subjacentes que podem ser aprendidas.

O quadro conceptual da Inteligência Emocional acima mencionado organiza as diferenças individuais existentes na capacidade de processar e adaptar-se à informação de forma eficaz (Mayer e Salovey, 1993).

A inteligência emocional permite a avaliação e expressão, de forma precisa, de sentimentos e que, em parte, determinam várias formas de expressão das emoções – tanto verbal como não-verbal. É necessária a existência deste processo nos indivíduos para que seja proporcionado um funcionamento da esfera social eficaz e adequado. Reconhecer as relações emocionais e respostas empáticas no outro permite aos indivíduos medir com precisão as respostas afetivas dos outros e escolher os comportamentos em resposta mais socialmente corretos.

Outro processo para a conceptualização do conceito dos autores é o de regulação da emoção. Segundo Salovey e Mayer, este processo “representa a vontade e habilidade de monitorar, avaliar e regular as emoções” (Salovey e Mayer, 1990: 196). Esta regulação pode levar a estados de espírito mais adaptativos e motivantes. No lado positivo, as pessoas com esta capacidade podem enaltecer a sua disposição e dos outros e ainda gerir as emoções de forma a motivá-los de forma carismática rumo a um objetivo. Porém, o lado negativo prende-se com o facto de que esta competência poderá canalizar-se numa forma antissocial e criar cenários manipulativos ou levar outros por caminhos nefastos.

O terceiro e último processo subjacente ao conceito de Inteligência Emocional é a sua própria utilização (Salovey e Mayer, 1990). Os indivíduos diferem na forma como usam as suas emoções para resolver problemas. O que daqui se depreende é que pessoas que desenvolvam habilidades relacionadas com a Inteligência Emocional percebem e expressam as suas próprias emoções, reconhecem as emoções nos outros, regulam afetos e usam modos e emoções para motivar comportamentos de adaptação. É por isto que as competências acima referidas estão incluídas no constructo da Inteligência Emocional. “People who have developed skills related to emotional intelligence understand and express their own emotions, recognize emotions in others, regulate affect and use moods and emotions to motivate adaptative behaviors” (Salovey e Mayer, 1990: 200).

O que os autores concluem com a elaboração desta conceptualização é que todas as competências partilham o facto de que a) envolvem processo emocional e b) são

necessárias para um nível mínimo de funcionamento de inteligência adequada e competente (Mayer e Salovey, 1990). É de notar que a Inteligência Emocional é importante na medida em que permite aos indivíduos perceberem as suas emoções de forma eficaz e precisa e usar abordagens integradas e sofisticadas para as regular no processo rumo a objetivos importantes das suas vidas. Os autores pretendem alertar para estas competências inerentes à inteligência emocional como indispensáveis ao ser humano na medida que auxiliam a relações interpessoais e intrapessoais. Indivíduos mais consciencializados das suas próprias emoções e dos outros serão indivíduos mais equilibrados, assertivos nos seus comportamentos utilizando a informação emocional de forma correta e em seu benefício.

De acordo com Mayer e Salovey (1995), indivíduos emocionalmente inteligentes são definidos como pessoas que regulam as suas emoções de acordo com um modelo lógico e consistente de funcionamento de emoções (Mayer e Salovey, 1995). O que se depreende da perspectiva dos autores é que, não é suficiente ao indivíduo ter as competências inerentes à IE para ser considerado uma pessoa com elevada Inteligência Emocional, é necessário arranjar um equilíbrio fundamental que leva ao uso inteligente dessas capacidades.

“Emotional intelligence can be defined as the capacity to process emotional information accurately and efficiently, including that information relevant to the recognition, construction, and regulation of emotional in oneself and others” (Salovey e Mayer, 1995: 197).

Inteligência Emocional não é apenas possuir as competências, é saber usar a informação emocional em benefício do indivíduo nos comportamentos e relações sociais e individuais. Os autores afirmam que a inteligência emocional marca a interseção entre dois componentes fundamentais da personalidade: os sistemas cognitivos e os sistemas emocionais (Mayer e Salovey, 1995). No fundo, a inteligência emocional refere-se a competências cognitivas e competências emocionais em simultâneo: a utilização da informação emocional em prol de tomar atitudes e ter comportamentos inteligentes. Desta forma, os autores defendem que cada pessoa desenvolve um modelo interno de funcionamento das emoções. Isto é, modelos que incluem reações emocionais a determinadas situações e que podem ser avaliados de acordo com a sua consistência lógica, ou seja, de acordo com a inteligência (Mayer e Salovey, 1995).

Desta forma, Mayer e Salovey (1993) tentam demonstrar que a Inteligência Emocional é um tipo de inteligência. Os autores pretendem, com as suas pesquisas, provar a existência de inteligência emocional e que esta está relacionada com a inteligência no geral. Ambas se definem como competências inerentes ao ser humano, porém distintas nos seus mecanismos e na forma como se manifestam. Mas é exatamente por isto que IE é um tipo de inteligência: correlaciona-se com a inteligência em si, ao mesmo tempo que difere pois traz contributos únicos e pertinentes ao campo da psicologia.

3.2. Instrumento de Medição de Inteligência Emocional

Para além da concepção da definição de Inteligência Emocional, Salovey e Mayer também se preocuparam em formalizar um método de medição de IE nos indivíduos, sendo o MSCEIT – The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test o mais recente e considerado mais fiável.

Um dos desafios mais importantes no domínio da IE é a construção e o desenvolvimento de um instrumento capaz de avaliar o conceito numa perspectiva multidimensional, reunindo as dimensões de percepção, reconhecimento, compreensão, análise e expressão de emoções, cujos resultados permitam organizar modelos e programas de intervenção na IE (Santos & Faria, 2005). Assim, os autores elaboraram um instrumento de medição de Inteligência Emocional, o MEIS e que, mais tarde, deu origem ao MSECIT.

Com os testes de habilidade de Inteligência Emocional, os autores pretendem provar que este conceito é uma forma de inteligência na medida em que corresponde a três critérios: a) conceptual – deve ser capaz de ser operacionalizada como um conjunto de competências, b) correlacional – as habilidades de IE devem estar relacionadas entre si e relacionadas com tipos de inteligências já existentes e c) desenvolvimento – as competências de IE devem ser capazes de se desenvolver com a idade e com a experiência (Mayer, *et al.* 2000).

Mayer *et al.* (2002) desenvolvem o MSCEIT e, mais recentemente, o MSCEIT V2.0 (2003), uma escala com 141 itens com o propósito de medir os 4 componentes da

inteligência emocional: a) percepção das emoções, b) uso das emoções para facilitar o pensamento, c) compreender emoções e, d) gerir emoções (Mayer, *et al.* 2003: 99).

Mayer *et al.* (2003) alega que os testes de habilidade como o MEIS e o MSCEIT providenciam a melhor evidencia de que IE é uma verdadeira inteligência, difere de inteligência cognitiva. Prevê coisas importantes e desenvolve-se com a idade.

Uma questão levantada na medição da IE como forma de inteligência emocional passa pela sua metodologia: a de definir um critério de referência que classifique determinada resposta como correta. Segundo Mayer, Caruso e Salovey (2003) existem três parâmetros para classificar uma resposta como correta: a) Baseada num indivíduo alvo (*Target Criteria*) em que as respostas dos participantes são tanto mais corretas quanto estas coincidam com os relatos dos indivíduos alvo sobre o seu próprio estado emocional; b) Baseada em especialistas (*Expert Criteria*) em que as respostas são tanto mais corretas quanto mais se aproximarem das respostas dadas por especialistas em emoções; c) baseada no consenso (*Consensus Criteria*) em que as respostas dos participantes são comparadas com as respostas da restante amostra.

Desta forma, Mayer, Caruso e Salovey (2001) defendem que as competências emocionais consideradas no seu modelo teórico e as medidas de habilidade do MSCEIT podem ser consideradas uma forma de inteligência uma vez que cumprem os critérios apresentados. O MSCEIT pretende, assim, medir a inteligência emocional na medida em que prova a correlação das habilidades a ela subjacentes.

3.3. Modelos de Inteligência Emocional

O conceito de Inteligência Emocional é alvo de bastantes controvérsias. Diversos autores elaboram a sua definição com base nas suas pesquisas e dificilmente se encontra uma definição objetiva e universal. Neste âmbito, surgiram vários modelos de inteligência emocional com o intuito de conceptualizar o conceito e torná-lo mais conciso. No âmbito deste trabalho, apenas foco os modelos elaborados por Salovey e Mayer (1997), Goleman (1995, 1998) e Bar-On (1998).

Em 1997, Mayer e Salovey reformulam o quadro conceptual de Inteligência Emocional elaborado nas suas pesquisas iniciais que remontam a 1990 e definem um novo modelo de IE, o “four-branch model”. Este modelo propõe quatro competências distintas, porém relacionadas, inerentes ao conceito de inteligência emocional. São elas: Percepção das emoções, compreensão das emoções, utilização das emoções e gestão das emoções (Mayer e Salovey, 1997). Assim, a definição de IE passa a estar inerente às capacidades específicas representadas de forma mais elucidativa no modelo dos autores abaixo presente:

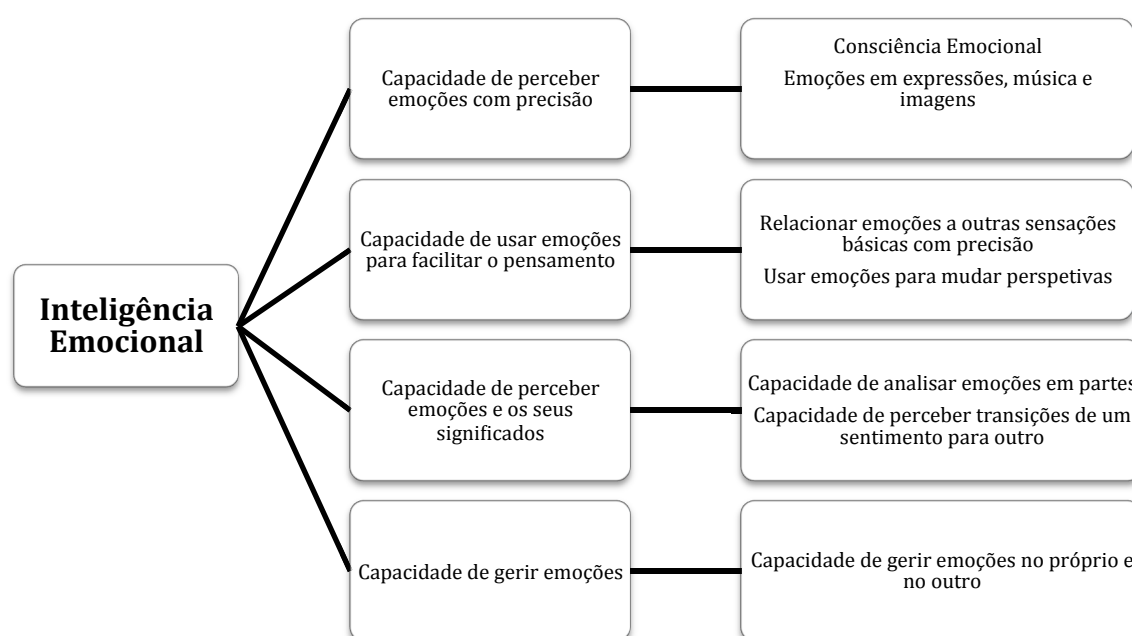


Figura 6 - Modelo de Inteligência Emocional de Salovey e Mayer (1997) (adaptado de Mayer, 2001)

Com o passar dos anos a Inteligência Emocional veio sendo alvo de novas abordagens por parte de diversos autores e o conceito foi-se ampliando e ganhando novas dimensões. O conceito populariza-se com as pesquisas de Bar-On e Goleman que elaboram novos modelos de Inteligência Emocional. Desta forma, o conceito de IE passa a envolver muito mais do que apenas as competências de percepção, compreensão, utilização e gestão das emoções. Desta forma, passam a existir duas abordagens distintas ao conceito: o modelo de aptidões e o modelo misto (Mayer, 2001). O modelo de aptidões engloba a definição mais recente e ampliada de Salovey e Mayer (1999):

“Emotional intelligence refers to an ability to recognize the meanings of emotions and their relationships, and to reason and problem-solve on the basis of them. Emotional intelligence is involved in the capacity to perceive emotions, assimilate emotion related feelings, understand the information of those emotions, and manage them” (Mayer and his colleagues *apud*. Mayer 2001: 9).

Esta abordagem que os autores consideram a abordagem tradicional do conceito de Inteligência Emocional, define IE como uma inteligência que envolve a emoção (Mayer, 2001). Valoriza a emoção e a cognição na definição do conceito, as aptidões dos indivíduos em utilizarem a informação emocional a fim de lidar melhor com as situações e comportar-se de forma mais assertiva (Costa, 2009).

Relativamente ao modelo misto, são exemplos os modelos desenvolvidos por Goleman (1995, 1998) e Bar-On (1997) que, em contrapartida, refletem a popularização do conceito unindo a inteligência emocional a outras competências e características de personalidade como a motivação e capacidade de se envolver em relações (Mayer, 2001).

Bar-On interessou-se por entender os fatores que contribuam para o sucesso do indivíduo na vida a nível das esferas social, profissional, privada e pessoal abstraindo-se um pouco do conceito de Inteligência Emocional e seus corolários. Assim, este autor considera a IE “an array of noncognitive capabilities, competencies, and skills that influence one’s ability to succeed in coping with environmental demands and pressures” (Bar-on, 1997 *apud*. Mayer 2001: 9).

Na tabela seguinte é representado o modelo misto de Inteligência Emocional proposto por Bar-On.

Inteligência Intrapessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Consciência • Assertividade • Auto respeito • Auto realização • Independência
Inteligência Interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Empatia • Relações Interpessoais • Responsabilidade Social
Adaptabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução de Problemas • Comprovação de realidade
Gestão de Stress	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerância ao Stress • Controlo de impulsos
Disposição Geral	<ul style="list-style-type: none"> • Felicidade • Optimismo

Tabela 7 - Modelo de Competência Emocional de Bar-On (1997) - (adaptado de Mayer, 2001).

Durante a popularização do conceito, período definido por Mayer entre o ano de 1993 e 1997, este sofreu uma alteração substancial por Goleman: “knowing one’s emotions... managing emotions... motivating oneself... recognizing emotions in others... (and) handling relationships” (Goleman *apud*. Mayer, 2001: 9).

Goleman elaborou um modelo de inteligência emocional que define o conceito com base em cinco competências fundamentais representadas na tabela abaixo e respetivas definições:

Autoconsciência	Capacidade de reconhecer e compreender os nossos estados de espírito, emoções e vontades bem como os seus efeitos nos outros.
Autorregulação	Capacidade de controlar ou redirecionar impulsos e disposições disruptivas. Propensão para suspender discernimento – pensar antes de agir.
Motivação	Paixão pelo trabalho por razões além de dinheiro ou status. Propensão para lutar pelos objetivos com energia e persistência.

Empatia	Capacidade de entender o estado emocional de outros indivíduos. Capacidade de tratar as pessoas de acordo com as suas reações emocionais.
Competências Sociais	Eficiência em gerir relações e construir redes de trabalho. Capacidade de alcançar pacificidade e harmonia.

Tabela 8 - Cinco Componentes da Inteligência Emocional (Adaptado de Goleman, 1999)

3.4. Liderança e Inteligência Emocional

É no modelo de Goleman acima representado que me vou focar no âmbito da minha investigação, pois este é um modelo de Inteligência Emocional direcionado para a liderança e desempenho profissional, representando o veículo de maior importância para a abordagem do tema principal do estudo a desenvolver. A popularização do conceito de IE por parte do autor sustenta a previsão do desempenho no trabalho como sendo a capacidade mais importante na explicação do sucesso organizacional. Estas competências individuais que Goleman perspetivou derivam do estudo do autor em relacionar a inteligência emocional com o desempenho eficiente, especialmente em líderes, e provam que esta componente é duas vezes mais importante do que qualquer outra para o sucesso profissional. A competência de autoconsciência consiste em sermos capazes de reconhecer as emoções e os seus efeitos, traduz-se na capacidade de sabermos e falarmos confortavelmente acerca das nossas limitações e forças e também de demonstrarmos alguma crítica positiva. A competência de auto regulação caracteriza a capacidade de gerir emoções e impulsos negativos. Como afirma Goleman (1999), esta competência realça a integridade do líder e não é apenas uma virtude pessoal mas sim uma força de toda a organização. A motivação é a vontade de triunfar, de se aperfeiçoar e aprender, estar alinhado com os objetivos da organização, estar preparado para oportunidades e ser persistente. Segundo o autor a palavra chave é “alcançar”. A empatia é ter a percepção e interesses dos outros, interessar-se por eles, fortalecer as capacidades e antecipar as necessidades dos outros, entender os equilíbrios de poder no grupo e na organização. Por fim, a aptidão social é ter a capacidade de ser

influente e persuadir, iniciar e gerir a mudança. Segundo Goleman, a aptidão social é afável com um propósito: mover as pessoas na direção que desejamos.

“It would be foolish to assert that good-old-fashioned IG and technical ability are not important ingredients in strong leadership. But the recipe would not be complete without emotional intelligence.” (Goleman, 1999: 102).

Mais tarde, em conjunto com Boyatzis e Mckee, Goleman (2000) apresenta um modelo de Inteligência Emocional direcionado para a liderança onde define seis estilos de liderança com Inteligência Emocional, são eles: estilo coercivo, estilo visionário, estilo relacional, estilo democrático, estilo agressivo e estilo conselheiro.

O líder autoritário enfatiza ao máximo a visão, os objetivos e o que é possível fazer. O líder conselheiro desenvolve uma relação estreita com o seu grupo, vê o profissional e vê a pessoa, ouve e aconselha os elementos do grupo. O líder relacional é o líder que partilha as emoções, celebra e chora e desenvolve grandes laços de fidelidade e relacionamento. O líder democrático promove constantes reuniões, baseia a sua liderança nos seus contactos pessoais e aceita a partilha e ideia de sugestões. Estes quatro estilos são estilos ressonantes de liderança, líderes que partilhem estes quatro estilos de liderança, segundo Goleman, conseguem o melhor clima e melhor desempenho no negócio. O líder agressivo exerce constantemente pressão. O líder coercivo é aquele que preconiza a obediência cega. Estes dois últimos estilos são dissonantes pois não promovem harmonia nem regularidade, são estilos rígidos.

No quadro abaixo estão representados em síntese, os seis estilos de liderança, a sua origem, quando operam e o seu impacto no clima da organização e assim, a sua performance.

	Coercivo	Autoritário	Relacional	Democrático	Agressivo	Conselheiro
Método de atuação do líder	Exige cumprimento imediato	Mobiliza as pessoas rumo a uma visão	Cria harmonia e laços emocionais	Estabelece consenso através da participação	Estabelece padrões elevados para a performance	Desenvolve pessoas para o futuro
Competências emocionais	Predisposição para alcançar objetivos,	Autoconfiança, empatia	Empatia, construção de relações,	Colaboração, liderança em equipa,	Consciência, predisposição para	Desenvolver outros, empatia, auto

subjacentes	iniciativa, autocontrole		comunicação	comunicação	objetivos, iniciativa	consciência
Onde o estilo funciona melhor	Em situações de crise	Mudança que requer uma nova visão ou direção clara	Resolver conflitos ou motivar pessoas em situações de stress	Criar consenso ou retirar inputs de colaboradores	Conseguir resultados rápidos de uma equipa fortemente motivada	Ajudar colaboradores a melhorar performance e desenvolver pontos fortes
Impacto no clima organizacional	Negativo	Maioritariamente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Tabela 9 - Estilos de Liderança (Goleman *et al.*, 2000)

“[A liderança é] um processo de influência social em que o líder busca a participação voluntária dos membros da equipa num esforço de atingir os objectivos organizacionais.” Schriesheim *et al.* (1978) in Kinicki e Kreitner (2006:347).

Cada vez é mais comum falar-se em líderes e não em gestores. A liderança tem sido um tema bastante abordado quando se fala de sucesso organizacional. Para se levar uma organização avante, hoje em dia, mais do que gestor tem que se ser um líder, alguém com competências sociais e emocionais que, aliadas à inteligência serão o veículo de motivação e comprometimento dos seus subordinados e, conseqüentemente, de sucesso da organização.

Porém, o assunto da liderança nas organizações é bastante vasto e, muitas vezes contraditório. Afinal o que é necessário, na verdade, para se ser um líder eficaz? Muitas teorias já nasceram fruto das pesquisas de Salovey e Mayer que tentam trazer a este campo uma resposta concreta e concisa. Porém, apesar das variadas teorias, a Inteligência Emocional, de acordo com vários autores, demonstra ser um conjunto de competências fulcrais na caracterização de uma boa liderança.

Líderes emocionalmente inteligentes são mais felizes e comprometidos com a organização

(Abraham, 2000), alcançam maior sucesso (Miller 1999), têm uma melhor performance no trabalho (Goleman 1998, Watkin 2000), tiram vantagem e utilizam as suas emoções positivas para desenvolver o desempenho da organização (George, 2000) e utilizam as emoções para melhorar as suas capacidades de decisão e incutir sentido de entusiasmo, confiança e cooperação nos colaboradores através de relações interpessoais.

Estes autores manifestam as suas ideias de que a inteligência emocional é importante na avaliação da liderança, porém existem poucos estudos empíricos relevantes que demonstrem a relação existente entre este tipo de inteligência no trabalho e liderança eficaz.

3.5. Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Inteligência Emocional

Bass (1991) desenvolveu um modelo de liderança transformacional/transacional que molda uma possível e limitada avaliação destas relações. Segundo o autor, ambos os líderes, transformacional e transacional, estão ligados ao alcance dos objetivos desejados. Porém, o líder transformacional é movido mais pelas emoções ao invés do transacional que se move de acordo com a cognição. O líder transformacional interessa-se pelos grupos e pela organização, aumenta a sua confiança, tenta levar as preocupações dos subordinados a um nível de maturação e resolução. Estes líderes alargam os interesses dos seus colaboradores, consciencializam e aceitam o propósito e a missão do grupo e encorajam-nos a olhar além dos seus próprios interesses para bem de todo o grupo (Bass, 1991). Constroem compromisso entre os subordinados de forma que todos trabalhem em prol de uma mesma visão, são carismáticos e agem como mentores para quem precisa de ajuda a crescer e a desenvolver-se (Bass, 1991). Por sua vez, o líder transacional é descrito por Bass como um líder que prefere a relação líder-colaborador, enquanto preenche as necessidades dos seus seguidores em prol das suas próprias expectativas. Prefere evitar os riscos e cria confiança nos seus subordinados para permitir que atinjam os seus objetivos. Os líderes transacionais são mais vistos como gestores preocupados em manter o status quo.

Geralmente, as organizações lideradas por líderes transacionais são menos eficientes do que organizações onde o líder é transformacional (Bass, 1991). Bass defende que “a liderança transformacional deve ser encorajada pois pode fazer grandes diferenças na performance das empresas a todos os níveis” (Bass, 1991: 25).

O quadro abaixo, adaptado de Bass (1991), ilustra as características dos líderes transformacionais e transacionais.

Líder Transformacional	<u>Carisma</u> : providencia visão e senso de missão, incute orgulho, ganha respeito e confiança.
	<u>Inspiração</u> : comunica expectativas elevadas, usa símbolos para focar esforços, expressa objetivos importantes de formas simples
	<u>Estimulação Intelectual</u> : promove inteligência, racionalidade e resolução de problemas cuidadosa.
	<u>Recompensa Individualizada</u> : Presta atenção individualizada, trata cada colaborador individualmente, ensina e aconselha.
Líder Transacional	<u>Recompensa Contingente</u> : Recompensa em troca de esforço, promete recompensa pela boa performance, reconhece realizações
	<u>Gestão por Exceção (ativa)</u> : Vê e procura desvios das regras e padrões, toma ações corretivas
	<u>Gestão por Exceção (passiva)</u> : Apenas intervém se os padrões não corresponderem aos esperados
	<u>Laissez-Faire</u> : Abdica das responsabilidades, evita tomar decisões

Tabela 10 – Características do Líder Transformacional e Líder Transacional (Adaptado de Bass, 1991)

Com o advento das investigações no campo da inteligência emocional bem como no campo da liderança, vem-se a descobrir um novo paradigma de estudo: relação da inteligência emocional com os diferentes estilos de liderança que conduz à disseminação do conceito de inteligência emocional ao contexto organizacional.

Goleman (1998) defende que “líderes eficazes são parecidos de uma forma crucial: todos têm um grau elevado de inteligência emocional” (Goleman, 1998: 94). Dentro deste contexto surge o novo paradigma especulado por Goleman: um bom líder necessita de competências de inteligência emocional. Torna-se clara esta afirmação, porém, é complicado provar a existência desta relação sendo que é uma área que carece de estudos teóricos e empíricos.

Do ponto de vista de Goleman (1998) sem inteligência emocional não se é um ótimo líder, apesar do elevado QI e de competências técnicas que se possa ter. Neste contexto, entende-se que a capacidade de reconhecer as emoções tanto em nós próprios como nos outros é essencial para exercer a liderança de forma eficaz.

Também Caruso *et al.* (in press) discute as relações teóricas entre inteligência emocional e liderança eficaz supondo especificamente como a inteligência emocional facilita o funcionamento de um líder eficaz. Estas relações hipotéticas derivam do modelo de IE de Mayer e Salovey (identificar emoções, utilizar emoções, perceber emoções e gerir emoções). Dentro deste contexto, Caruso *et al.* (in press) defende que a autoconsciência influencia a performance e, conseqüentemente, a habilidade para identificar emoções permite ao líder estar consciente das suas próprias emoções e das emoções dos subordinados, ajudando-os a diferenciar entre emoções honestas e falsas nos outros. Defende também que líderes que usem a emoção para guiar a tomada de decisões são mais capazes de motivar os subordinados, encorajar ideias “open-minded” e perceber diferentes pontos de vista. Perceber emoções é também um factor importante na liderança eficaz porque proporciona ao líder compreender o ponto de vista das outras pessoas, bem como o seu. Por último, estes autores também defendem que a habilidade de gerir as emoções permite ao líder lidar com situações de stress, frustrações, desapontamentos e alegrias.

Como já acima referido, Goleman definiu cinco componentes de inteligência emocional cruciais no exercício da liderança, são elas: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e competências sociais.

Partindo apenas do modelo de IE de Goleman (1999) e, de acordo com a definição de liderança transformacional de Bass (1985), o que aqui pretendo é estabelecer uma relação teórica entre estes dois constructos de forma a relacionar as competências de inteligência

emocional com a liderança eficaz, aqui definida como a liderança transformacional. Empatia, característica de IE, pode ser vista como indispensável a um líder transformacional na medida em que este corresponde às necessidades emocionais dos seus subordinados, é alguém com carisma e que transmite confiança aos seus seguidores. Também a motivação deve ser uma característica do líder transformacional na medida em que este se foca no sucesso da organização motivando os seus colaboradores a olhar para além dos próprios interesses em benefício de todo o grupo. Este é um líder capaz de mostrar aos seus seguidores novas formas de olhar para os problemas e encontrar soluções para os mesmos. É um mentor, alguém capaz de criar harmonia entre os colaboradores e sem competências sociais desenvolvidas não seria capaz de o fazer. As duas últimas competências definidas por Goleman, autoconsciência e autorregulação, são também essenciais na formação de um bom líder transformacional na medida em que este, para conseguir motivar os seus seguidores, ser uma fonte credível e de confiança para os mesmos e fomentar a racionalidade na resolução de problemas deve ser alguém capaz de ter consciência das suas emoções, de regulá-las e perceber o seu impacto nos outros, bem como gerir situações de stress, regular emoções disruptivas e pensar antes de agir.

A imagem abaixo ilustra, de forma sintetizada, as relações entre o modelo de IE de Goleman (1999) e a Liderança Transformacional de Bass (1985) acima descritos:

Dimensões de Inteligência Emocional (Goleman, 1999)	Liderança Transformacional (Bass, 1985)
Empatia	Carisma; Transmissão de confiança aos seguidores.
Motivação	Foca-se no sucesso da organização; inspira e motiva os seus colaboradores.
Competências Sociais	Mentor; Cria harmonia entre os colaboradores; Novas formas de olhar para os problemas.

Autoconsciência	Estar consciente das suas emoções e do seu impacto para promover estimulação intelectual.
Autorregulação	Regular emoções para gerir situações de stress e aumentar o respeito dos subordinados.

Tabela 11 - Relação entre Inteligência Emocional e Liderança Transformacional

Acontece que os estudos na área da relação inteligência emocional–liderança eficaz têm aumentado. Barling *et al.* (2000) desenvolveu um estudo exploratório onde avalia a relação entre o paradigma liderança transformacional/transacional e a Inteligência Emocional. Os autores sugerem que a inteligência emocional predispõe que os líderes utilizem comportamentos transformacionais (Gardener e Stough, 2002). A justificação empírica destes autores é feita com base, não apenas no modelo de Goleman (1999), mas também nos modelos de Saolvey e Mayer (1990), Mayer e Salovey (1997). Neste contexto, Barling *et al.* conclui que existe correlação entre inteligência emocional e liderança transformacional na medida em que líderes transformacionais necessitam de ter competências de inteligência emocional desenvolvidas, tais como compreensão, gestão e percepção das emoções, características do modelo de Salovey e Mayer (1990), sendo a compreensão das emoções particularmente importante na liderança eficaz. Também Palmer *et al.* (2001) estudaram a relação entre inteligência emocional e a liderança eficaz onde previram que a liderança transformacional, devido a ser maioritariamente baseada na emoção do que a liderança transacional seria a que mais de relacionaria com a IE. De forma sucinta, estes autores concluíram que as duas competências subjacentes à liderança eficaz são a capacidade de controlar as emoções no próprio e nos outros e a capacidade de gerir emoções, e estão ambas relacionadas com a liderança transformacional.

De acordo com os estudos empíricos desenvolvidos por Barling *et al.* (2000) e Palmer *et al.* (2001) e a conceptualização teórica que relaciona as dimensões de IE de Goleman (1999) e a Liderança Transformacional de Bass (1985) é de notar que existe, de facto, uma forte relação entre a liderança eficaz – aqui definida como liderança transformacional – e a

Inteligência Emocional. Apesar desta ser uma área que ainda carece de estudos empíricos, os factos já existentes contribuem para afirmar que, um líder sem inteligência emocional, apesar do seu elevado grau de QI não trará resultados tão satisfatórios para a organização como um líder transformacional que tenha as capacidades de IE desenvolvidas.

3.6. Aprendizagem Emocional

Outro tópico de forte discussão no âmbito dos estudos sobre a Inteligência Emocional é até que ponto é que esta é uma dimensão que pode ser desenvolvida no ser humano. Nascemos com um determinado nível de inteligência emocional e mantemo-lo para toda a vida, ou podemos desenvolver as suas competências? A inteligência emocional é uma faculdade que se desenvolve ao longo da vida ou apenas se desenvolve antes de atingir o estado adulto? Cherniss *at al.* (1998) defendem que a resposta fica algures no meio. Os autores afirmam que grande parte da pesquisa acerca da aprendizagem emocional e mudança comportamental sugerem que é possível que pessoas de qualquer idade se tornem mais emocionalmente inteligentes no trabalho. Porém, é fundamental conhecer a diferença entre dois tipos de aprendizagem: aprendizagem cognitiva e aprendizagem emocional.

Segundo os autores, a incompetência emocional advém, muitas vezes, de hábitos enraizados desde cedo e que tornam normais na vida de uma pessoa e, conseqüentemente, mais difíceis de abandonar. É na mudança comportamental que entram as aprendizagens cognitivas e emocionais e que desempenham papéis diferentes.

O estudo dos autores revela que a aprendizagem cognitiva é algo mais superficial. Esta está baseada no neocortex e envolve a captação de novas informações e junção das mesmas aos nossos circuitos neurais e à informação que já temos no cérebro. De forma mais simples, a aprendizagem cognitiva apenas adiciona informação, faz-nos perceber que temos que mudar o nosso comportamento mas não permite que o façamos na prática. A aprendizagem emocional vai muito para além disso. Requer a incorporação de novos hábitos e comportamentos nas nossas vidas, é o que nos faz passar da teoria à ação. Como os autores afirmam, “what this means for social and emotional learning is that one must first unlearn old habits and then develop new ones.” (Cherniss *et al.* 1998: 6).

Deste modo, concluo que a inteligência emocional é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida com a idade e se forem incutidas práticas corretas esta pode ser fomentada nas organizações de forma a prever o sucesso das mesmas. Hoje em dia cada vez mais empresas investem em programas de treino de Inteligência Emocional na crença de que esta é uma habilidade indispensável para o sucesso da organização. Colaboradores com maior nível de IE serão mais eficazes e eficientes no seu trabalho e, conseqüentemente, proporcionarão melhores resultados à organização como um todo.

Em suma, a Inteligência Emocional revela ser uma forte aposta para o sucesso da organização. Cada vez mais se fala em líderes, pessoas que movem a organização através da participação voluntária dos colaboradores em busca de um objetivo comum e com o qual todos estão em sintonia. Para que o sucesso do líder e, conseqüentemente, da organização aconteça é necessário que haja um elevado grau de Inteligência Emocional. Mais do que ser inteligente, é necessário entender as emoções, as convicções e as motivações dos colaboradores. Integrá-los, inspirá-los e compromete-los para, em conjunto, rumarem ao sucesso da organização. As teorias dos autores acima referidas contribuíram para a percepção clara do que é a Inteligência Emocional, que está é uma forma de inteligência, de como o conceito se foi alterando e adaptando a outras circunstâncias ao longo do tempo e ainda como esta é uma ferramenta indispensável não só a nível organizacional mas também a nível da felicidade e sucesso na vida pessoal do indivíduo.

4. Metodologia

4.1. Investigação Qualitativa

No âmbito da presente investigação em Inteligência Emocional, o método de investigação optado foi a metodologia qualitativa pois é o que melhor se adequa aos critérios sugeridos pela mesma. Neste capítulo pretende fazer-se uma abordagem teórica à investigação qualitativa, bem como a descrição dos participantes na investigação, os métodos de recolha de informação utilizados – observação direta participante e entrevistas – e a forma como os dados foram tratados e analisados.

Segundo Bodgan e Biken (1994, *apud* Martins, 2006: 68) a investigação qualitativa é caracterizada, essencialmente, por 5 aspetos: 1) a fonte direta dos dados é o ambiente natural e o investigador é o principal agente na recolha desses mesmos dados; 2) os dados que o investigador recolhe são essencialmente de carácter descritivo; 3) os investigadores que utilizam metodologias qualitativas interessam-se mais pelo processo em si do que propriamente pelo resultado; 4) a análise dos dados é feita de forma intuitiva; 5) o investigador interessa-se, acima de tudo, por tentar compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências.

Este tipo de investigação, ao contrário da investigação quantitativa que se baseia em números e estatísticas, utiliza principalmente metodologias que possam criar dados descritivos que lhe permitirá observar o modo de pensar dos participantes numa investigação.

A investigação quantitativa foi descartada para este estudo de caso pois, segundo Merriam (1988, *apud* Martins, 2006: 68) os intervenientes deste tipo de estudo não são reduzidos a variáveis isoladas e ao serem reduzidos a dados estatísticos pode haver determinadas características do comportamento humano que são ignoradas. Na investigação em causa, é necessário que sejam perceptíveis comportamentos em contexto natural e percepção do pensamento dos investigados pelo que a investigação qualitativa é a que mais se enquadra.

Bodgan e Taylor (1986, *apud* Martins, 2006: 68) referem que nos métodos qualitativos o investigador deve estar completamente envolvido no campo de ação dos investigados pois

a essência deste método baseia-se na conversa, em ouvir e permitir que o investigado se exprima de forma livre. Os autores afirmam ainda que a investigação qualitativa implica que exista uma maior diversificação nos procedimentos metodológicos utilizados na investigação devido ao facto de permitir a subjetividade do investigador na procura do conhecimento.

De acordo com Cavaye (1996, *apud* Martins e Belfo) o objetivo de interpretação qualitativa prende-se com a apuração de significados e entendimento de um determinado fenómeno, não se preocupando em primeiro lugar com a sua medição. Nesta investigação, a investigadora preocupa-se, em primeiro lugar, com a interpretação de significados, sob a perspetiva da Inteligência Emocional, patentes em comportamentos e relações entre líderes-colaboradores de forma a apurar a compreensão das mesmas para o entendimento do desempenho dos profissionais no seu local de trabalho. Desta forma, e para que sejam estudadas estas relações, é necessário que seja realizada uma pesquisa baseada em contacto pessoal “cara-a-cara”, com dados verbais e observação, processo este que esteve patente ao longo deste estudo.

Segundo Aires (2011, *apud* Colás, 1998; Denzin & Lincoln, 1994; Miles & Huberman, 1994; De Pablos, 1995) o processo de investigação qualitativa parte de seis níveis interactivamente relacionados: 1) investigador; 2) paradigmas de investigação; 3) estratégias e métodos de investigação; 4) técnicas de recolha de materiais empíricos; 5) métodos de análise de informação; 6) avaliação e conclusão do projeto de pesquisa.

O presente estudo sobre Inteligência Emocional insere-se numa investigação de cariz qualitativo uma vez que decorreu em ambiente profissional, de forma natural, na empresa de media RTP e é com base nos níveis de análise acima citados que a investigadora se baseia para o desenvolvimento da metodologia de estudo. Para uma melhor percepção da análise da investigação em curso parte-se, agora, para a descrição dos diversos processos patentes na investigação qualitativa e sua exploração na forma como foram utilizados no decorrer da investigação até chegar à resposta à questão de partida.

4.2. O Investigador

No início do século, a investigação qualitativa era confrontada com duas perspectivas de investigação: por um lado acreditava-se que os investigadores eram capazes de relatar de forma precisa e clara as suas próprias visões sobre o mundo social e, por outro lado, era defendida a crença de que apenas sujeito real era capaz de relatar a realidade com base nas suas experiências.

Até então, os investigadores combinavam as observações proporcionadas pelos sujeitos através de histórias de vida, entrevistas, experiências pessoais e outros documentos. Desta forma, os investigadores identificaram a necessidade de encontrar um método que lhes permitisse gravar cuidadosamente as suas próprias observações ao mesmo tempo que ocultava significados sugeridos pelos sujeitos às suas próprias experiências.

Porém, o debate acerca da objetividade das observações está longe de ter chegado a um consenso, sendo que tais observações são socialmente situadas nos mundos do observador e do observado sendo susceptíveis de diferentes interpretações provenientes de diferentes experiências humanas, o que leva os investigadores a adoptarem uma “perspetiva multimetódica”.

“O investigador confronta-se com o desafio de se situar historicamente, de saber gerir a diversidade e o conflito que esta nova perspectiva lhe cria e de a adoptar como ponto de partida do seu projeto de pesquisa.” (Aires, 2011: 18).

4.3. Paradigmas de Investigação

No contexto atual, deparamo-nos com uma grande variedade de perspectivas subjacentes ao método de investigação qualitativo. Isto representa um dos grandes desafios aos investigadores uma vez que a heterogeneidade de realidades não permita que apenas exista um único método de investigação. Assim sendo, surgem diversos paradigmas de investigação aos quais os investigadores têm que prestar especial atenção e escolher o que mais vai de encontro com a natureza da sua investigação.

No quadro abaixo podemos ver, em síntese, os quatro paradigmas interpretativos patentes na investigação qualitativa.

Paradigma/ Teoria	Critério	Forma de Teoria	Tipo de Narração
<i>Positivista/ Pós-positivista</i>	validade interna, externa	lógico-dedutiva, científica fundamentada	relatório científico
<i>Construtivista</i>	fidelidade credibilidade, transferibilidade, confirmabilidade	substantiva- formal	estudos de caso interpretativos, ficção etnográfica
<i>Feminista</i>	afrocêntrica, experiênciavivida, diálogo, raça, classe, género, reflexibilidade, praxis, emoção, fundamentação afrocêntrica, experiência concreta	crítica, opinião	ensaios, história escrita experimental
<i>Étnica</i>	afrocêntrica, experiência vivida, diálogo, responsabilidade histórica, raça, classe, género.	opinião, crítica, dramas	ensaios, fábulas,
<i>Marxista</i>	teoria emancipatória dialógica, raça, classe, género	crítica, histórica, económica	histórica, económica, análise sociocultural
<i>Estudos Culturais</i>	práticas culturais, praxis, textos sociais, subjetividades	criticismo cultural	teoria cultural como criticismo.

Tabela 12 - Paradigmas Interpretativos da Investigação Qualitativa (Adaptado de Aires, 2011, p.19 *apud*. Denzin & Lincoln, 1994:13)

Como podemos verificar no quadro acima ilustrado, os quatro paradigmas interpretativos são: positivista/pós-positivista, construtivista-interpretativo, crítico e feminista pós-estrutural. Fazendo uma análise dos quatro paradigmas em questão a minha escolha, no âmbito da investigação em curso, recai sobre o paradigma construtivista. Este paradigma “assume uma ontologia relativista (existem múltiplas realidades), uma epistemologia subjetiva (investigador e sujeito criam compreensões, conhecimento) e um conjunto naturalista de procedimentos metodológicos (no mundo natural)” (Denzon e Lincoln, 1994 *apud* Aires, 2011: 18).

Desta forma, o paradigma construtivista é o que mais se adequa à presente investigação visto que esta decorre em ambiente natural, a investigadora pretende compreender e conhecer melhor as diversas realidades com as quais contacta. A compreensão da

Inteligência Emocional é um tema tanto quanto sensível e que, para ser explorado, necessita que exista abertura suficiente de ambas as partes – investigadora e investigado – para que seja explorado ao máximo e de forma real.

O critério desta investigação baseia-se na fidelidade e credibilidade na medida em que a investigadora basear-se-á nas ações, comportamentos e conversas com os intervenientes do estudo para formular as suas conclusões com vista a responder ao problema empírico concreto: em que medida a Inteligência Emocional, nomeadamente nos seus corolários autoconsciência, motivação e empatia, é útil para a análise e compreensão das relações líder-colaborador no desempenho profissional de uma grande empresa de media?

Tendo como ponto de partida a questão acima colocada, para orientar melhor a presente investigação, o investigador desdobrou-a em 4 questões mais específicas:

- 1) Quais as principais competências emocionais manifestadas na organização pelos profissionais da RTP?
- 2) Os profissionais encontram-se satisfeitos face ao desempenho profissional da organização, das direções e dos colegas?
- 3) Quais os aspetos mais importantes na análise das relações interpessoais no trabalho?
- 4) Que tipos de liderança descrevem apropriadamente a ação das chefias na RTP?

Estamos, assim, perante uma epistemologia subjetiva onde o objetivo é criar compreensões e conhecimento acerca da realidade a estudar e onde é necessário desenvolver relações de confiança e credibilidade com os intervenientes para que estes se sintam à vontade para agirem e conversarem de forma genuína.

Outro aspeto que leva a investigadora a optar por este paradigma é o facto de este assumir uma ontologia relativista, isto é, a existência de múltiplas realidades. Podemos verificar a multiplicidade de realidades presentes nesta investigação ao analisar as diferentes hipóteses com as quais o investigador se deparou no decorrer deste estudo:

Hipótese 1: A noção Inteligência Emocional e seus corolários são importantes para a análise e compreensão das relações líder-colaboradores, explicando com relevância o desempenho profissional de ambos, bem como a sua variação.

Hipótese 2: A noção de Inteligência Emocional e seu corolários são importantes para análise e compreensão das relações líder-colaboradores porém não demonstra qualquer relevância na explicação do desempenho profissional de ambos nem da sua variação.

Hipótese 3: A noção de Inteligência Emocional e seus corolários não demonstram qualquer importância para a análise e compreensão das relações líder-colaboradores, nem qualquer relevância na explicação do desempenho profissional de ambos nem da sua variação.

Estas três hipóteses definidas pela investigadora retratam as diferentes conclusões que poderão ser tiradas aquando do término da presente investigação, evidenciando, ainda, que este fenómeno é susceptível de análise sob o olhar de diferentes realidades.

Definido o paradigma em que se insere a corrente investigação, é feita, nas seguintes páginas, a abordagem à fase seguinte do processo de pesquisa que assenta na definição das estratégias e métodos de investigação.

4.4. Estratégias e Métodos de Investigação

“Esta fase inicia-se com uma abordagem clara do âmbito da realidade a pesquisar, os objectivos do estudo, a informação adequada às questões específicas da pesquisa e as estratégias mais adequadas para obter a informação necessária” (LeCompte & Preissle, 1993 *apud* Aires, 2011: 20).

Esta fase é responsável por proporcionar à investigadora um conjunto de linhas orientadoras que lhe permite relacionar os paradigmas teóricos com as estratégias de pesquisa e os métodos de recolha de material empírico. É aqui que a investigadora define a sua estratégia de pesquisa que diz respeito ao conjunto de capacidades, pressupostos, pressuposições e práticas aplicadas aquando da passagem do campo teórico ao campo empírico.

Estas estratégias englobam métodos específicos de recolha e análise de material como estudos de caso, técnicas fenomenológicas e etnofenomalógicas, métodos biográficos, históricos, clínicos, etc.

4.4.1. Estudo da Organização

É de frisar que esta investigação é de cariz qualitativo, construtivista, recorrendo a métodos de observação participante e entrevistas.

Segundo Bodgan e Biklen (1994) são três os sectores de organização que, tradicionalmente, se focam neste tipo de investigação. No quadro abaixo podemos ver como os 3 sectores se relacionam com as características patentes nesta investigação e que fazem-na tomar a forma de investigação qualitativa.

Setores (Bodgan e Biklen, 1994)	Características da Investigação
Um local específico dentro da organização	Escritório da Direção Jurídica e Institucional
Um grupo específico de pessoas	Líderes e colaboradores de 3 departamentos específicos da RTP
Qualquer atividade	Relações líder-colaboradores

Tabela 13 – Setores de Organização e Características da Investigação Qualitativa

É ainda de reforçar que esta metodologia de investigação não tem o propósito de generalizar os resultados obtidos, mas sim de conhecer profundamente casos concretos e particulares (Merriam, 1988 e Yin, 1994 *apud*. Martins, 2006: 71).

De uma forma geral, esta investigação constitui uma investigação qualitativa de observação que decorreu em ambiente natural (Direção Jurídica e Institucional da RTP) com um número reduzido de sujeitos (9 colaboradores da empresa). A recolha de

informações foi feita, numa primeira fase, através da observação de comportamentos e relações entre colaboradores e entre colaboradores e líderes no departamento em questão e, posteriormente, através de entrevistas a líderes dos diferentes departamentos e respetivos subordinados (2 subordinados por direção), com vista a compreender, de forma mais aprofundada, as relações desenvolvidas no seio da empresa, qual o grau de Inteligência Emocional presente nessas relações e como isso contribui para o desempenho dos profissionais.

4.4.2. Participantes na Investigação

Para Aires (2011, p.22) a seleção da amostra corresponde a critérios bastante particulares: “tem por objectivos obter a máxima informação possível para a fundamentação do projeto de pesquisa e criar uma teoria, baseando-se, ao contrário da amostra quantitativa, em critérios pragmáticos e teóricos”. Desta forma, em vez de um critério de uniformidade, a amostra qualitativa vai de encontro à máxima variação. Podemos, então, afirmar que este tipo de amostragem é intencional na medida em que os sujeitos constituintes não são escolhidos ao acaso mas sim a partir de critérios específicos estabelecidos pelo investigador. Com este tipo de amostra é proporcionado à investigadora aprender o máximo sobre o fenómeno em estudo.

“O pesquisador deliberadamente escolhe alguns elementos para fazer parte da amostra, com base no seu julgamento de aqueles seriam representativos da população. Este tipo de amostragem é bastante usado em estudos qualitativos. Obviamente o risco de obter uma amostra viciada é grande, pois se baseia totalmente nas preferências do pesquisador, que pode se enganar (involuntária ou "voluntariamente")”. (Reis, Marcelo p. 7).

Assim sendo, neste sentido, a natureza da amostra é não probabilística de conveniência onde o objetivo é obter uma amostra de elementos convenientes e a seleção das unidades é deixada a cargo do investigador.

A escolha da empresa RTP não foi intencional, uma vez que não coube à investigadora desenvolver o seu estágio curricular na mesma, mas foi algo atribuído pela Universidade.

Já em relação à escolha da amostra foi intencional, a investigadora optou por se focar num universo de 9 colaboradores em que 3 são chefias e 6 são subordinados. Inicialmente a presente investigação iria contar com a participação de 4 Direções porém, um dos Departamentos selecionados como parte da amostra não demonstrou disponibilidade para colaborar pelo que a amostra ficou reduzida a 3 Direções e respetivos colaboradores.

A escolha recaiu sobre a chefia da Direção de Recursos Humanos e respetivos dois subordinados, a chefia da Direção Jurídica e, por último, a chefia da Direção Financeira e respetivos dois subordinados.

Esta escolha deveu-se ao facto de que não seria exequível fazer entrevistas a toda a empresa e, por esse motivo, ser necessária a redução do campo de investigação para uma amostra mais realista. A escolha destes departamentos e pessoas em particular deveu-se ao facto de que estes são departamentos de suporte à atividade e serviços partilhados onde é mais patente o funcionamento hierárquico. Fala-se de uma integração vertical que corresponde aos critérios da investigação em curso.

4.5. Técnicas de Recolha de Materiais Empíricos

A seleção de técnicas de investigação é uma etapa fundamental para o sucesso da investigação, etapa esta que a investigadora não pode minimizar pois é ela que ditará a concretização dos objetivos de trabalho de campo.

Aires (2011) menciona que as técnicas de recolha da informação utilizadas neste tipo de metodologia dividem-se e dois grandes grupos: técnicas diretas ou interativas e técnicas indiretas ou não interativas. O quadro abaixo, adaptado da autora, sintetiza estes dois grupos:

Técnicas Diretas ou Interativas	<ul style="list-style-type: none">• Observação participante;• Entrevistas qualitativas;• Histórias de vida.
Técnicas Indiretas ou Não Interativas	<ul style="list-style-type: none">• Documentos oficiais: registos, documentos internos, <i>dossiers</i>,

	estatutos, registos pessoais, etc. <ul style="list-style-type: none"> • Documentos: diários, cartas, autobiografias, etc
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabela 14 – Técnicas de Recolha de Informação e características (Adaptado de Aires, 2011: 24)

Com base nas técnicas definidas pela autora, é de notar que a presente investigação utiliza as Técnicas Diretas ou Interativas, com especial enfoque na observação participante e entrevistas qualitativas.

Neste caso a recolha de dados foi feita, maioritariamente, através da observação direta no local de trabalho durante o período de estágio de quatro meses da investigadora na empresa RTP e, posteriormente, através de entrevistas feitas aos intervenientes acima destacados.

Nas próximas páginas são desenvolvidos, mais detalhadamente, os processos de observação e entrevistas patentes nesta investigação elucidando o porquê das escolhas e como estas foram fundamentais para chegar aos objetivos finais.

4.5.1. Observação

Dada a natureza do estudo de caso em curso, a observação direta e participante foi um método utilizado. O grande objetivo da observação na investigação qualitativa é o de examinar o ambiente através de um esquema geral que permita ao investigador orientar-se sendo o produto dessa observação registado em notas de campo.

Aires define esta etapa como “a recolha de informação, de modo sistemático, através do contato direto com situações específicas. Esta técnica existe desde que o homem sentiu necessidade de estudar o mundo social e natural (de Aristóteles a Comte, até aos nossos dias) e constitui uma técnica básica de pesquisa”. (Aires, 2006: 24-25).

Bogdan e Biklen (1994) referem que a observação participante é a melhor técnica de recolha de dados neste tipo de estudos.

De acordo com Quivi e Campenhoudt (1995: 155) para que a etapa de observação seja efetuada de forma correta é necessário responder a três perguntas: observar o quê?; em

quem?; como?. Assim, é de importância definir as respostas a estas três perguntas no contexto da investigação a decorrer. Primeiramente, “observar o quê” recai sob os dados úteis para se chegar à resposta à pergunta de partida. Desta forma, a observação é feita sob as relações desenvolvidas no seio do departamento com vista a analisar a presença da Inteligência Emocional e seus corolários no decorrer das mesmas. Em segundo lugar, “em quem” recai sob os intervenientes da investigação já acima referidos. Desta forma esta observação é feita nos colaboradores dos diversos Departamentos da RTP e respetivos líderes. Por último, o “como” diz respeito aos instrumentos de observação utilizados. Neste caso, a investigadora recorreu à observação direta participante e às entrevistas.

Para os mesmos autores “a observação direta é aquela em que o próprio investigador procede diretamente à recolha das informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados. Apela diretamente ao seu sentido de observação” (Quivi & Campenhoudt 1995: 164). De acordo com esta definição é notório que este é o estilo de observação que mais se enquadra à presente investigação. Os autores defendem ainda que as principais vantagens deste método prendem-se com a apreensão dos comportamentos e acontecimentos no próprio momento em que se produzem, a recolha de material é espontâneo e os acontecimentos são analisados na sua autenticidade. O principal objetivo desta técnica é a análise do não-verbal e daquilo que ele revela.

Durante os quatro meses de estágio na RTP a investigadora foi capaz de, no âmbito da sua investigação, observar a realidade a estudar, mais precisamente os comportamentos, as ações e as relações dentro do departamento do qual fazia parte.

As observações da investigadora decorreram em contexto natural do departamento seguindo o processo normal da vida quotidiana, de forma flexível e aberta contribuindo para a compreensão de alguns aspetos das relações desenvolvidas entre colaboradores e entre colaboradores e líderes permitindo ao investigador tirar algumas ilações acerca do fenómeno social a estudar.

Nesta fase da investigação é essencial que o investigador proceda às observações de forma mais neutra possível sem influenciar o decorrer dos acontecimentos. Esta é uma técnica caracterizada pelo não-intervencionismo, ou seja, o observador não manipula nem estimula os seus sujeitos.

Tuckman (2000 *apud*. Martins 2006) afirma que as observações podem significar muitas vezes, uma forma de confirmar ou não as várias interpretações que emergirão das entrevistas futuras. O que se pretende com esta investigação é, numa fase posterior, perceber de que forma as observações feitas pelo investigador se assemelham ou distanciam dos relatos dos sujeitos a entrevistar.

Desta forma, a observação científica permite ao investigador “obter uma visão mais completa da realidade de modo a articular a informação proveniente da comunicação intersubjetiva entre os sujeitos com a informação de carácter objetivo” (Aires, 2011: 25).

A atuação da investigadora no departamento baseou-se, essencialmente, na recolha de informações (notas de campo) acerca dos comportamentos manifestados entre colaboradores ao longo das suas rotinas usuais de trabalho permitindo que este as analisasse as relações à luz da inteligência emocional.

4.5.2. Entrevistas

Visto que a natureza da presente investigação é qualitativa também a natureza das entrevistas passa pelas características qualitativas. De acordo com Bogdan e Biklen (2000 *apud*. Martins 2006) este tipo de entrevistas varia quanto ao grau de estruturação, desde as mais estruturadas até às não estruturadas. No entanto estes autores referem ainda que este tipo de entrevistas dá a vantagem de se ficar com a certeza de obter dados comparáveis entre os vários sujeitos.

No caso da investigação corrente a investigadora optou pelas entrevistas semi-estruturadas pois dão mais segurança proporcionando uma conversa entre investigadora-investigado. A entrevista é conduzida através de um guião com algumas questões gerais mas que vão sendo exploradas mediante as respostas dadas pelos colaboradores. Este instrumento é bastante valioso para a presente investigação pois proporciona um contacto mais aprofundado com a realidade a estudar. Este método serve para levantar informações consistentes acerca da rotina de trabalho dos colaboradores da empresa, de como se dão as relações profissionais de forma a compreender melhor o fenómeno em estudo.

As entrevistas feitas foram sempre individuais, baseadas em perguntas não diretas, factuais e neutras de forma a não sugerir qualquer tipo de resposta. As entrevistas às chefias (Anexo A) visam recolher informações sobre as capacidades emocionais do líder na relação com os seus colaboradores e na regulação das emoções nele próprio. Também visam testar capacidades de empatia, autocontrolo e motivação, tanto nele próprio como nos seus colaboradores com vista a perceber, de forma relativamente aprofundada, os seus comportamentos e ações em situações de stress ou problemáticas existentes no seio do departamento que chefia. As questões elaboradas surgiram da desconstrução de conceitos revistos na parte teórica, com especial enfoque nos conceitos de empatia, autorregulação, autoconsciência e motivação, corolários patentes na Inteligência Emocional.

As entrevistas aos subordinados (Anexo B) pretendem, também, analisar as capacidades de inteligência emocional dos mesmos. Perceber se estes se sentem motivados no seu local de trabalho, se consideram o líder uma pessoa presente e se sentem confiança para lhe expor situações mais desagradáveis que possam ocorrer no seio do departamento.

Ambas as entrevistas de assemelham a nível de conteúdo, porém a sua construção varia de acordo com as perspetivas – perspetiva do líder e perspetiva do colaborador – que pretendo analisar.

Como referem Bodgan e Biklen (1994) “as entrevistas devem evitar perguntas que possam ser respondidas “sim” e “não”, uma vez que os pormenores e detalhes são revelados a partir de perguntas que exigem exploração”.

4.6. Análise de Informação

Face à multiplicidade de métodos de investigação com os quais a investigadora se depara ao longo do estudo qualitativo é de mencionar que a escolha de um método de análise dos mesmos dados deve ser feita com minúcia e de forma bastante ponderada.

Wolcott (*apud* Martins 2006: 80) revela três momentos fundamentais durante a fase de análise de dados: “descrição, análise e interpretação”. A descrição corresponde à escrita de textos resultantes dos dados originais registados pelo investigador; a análise é o processo de organização de dados, o registo de aspetos essenciais e de factores chave; o

interpretação é definida pelo processo de obtenção de significados e relações a partir dos dados obtidos.

Miles e Huberman (1984, *apud* Aires, 2011) propõem um modelo de análise na investigação qualitativa sintetizado no esquema ilustrado na página seguinte.

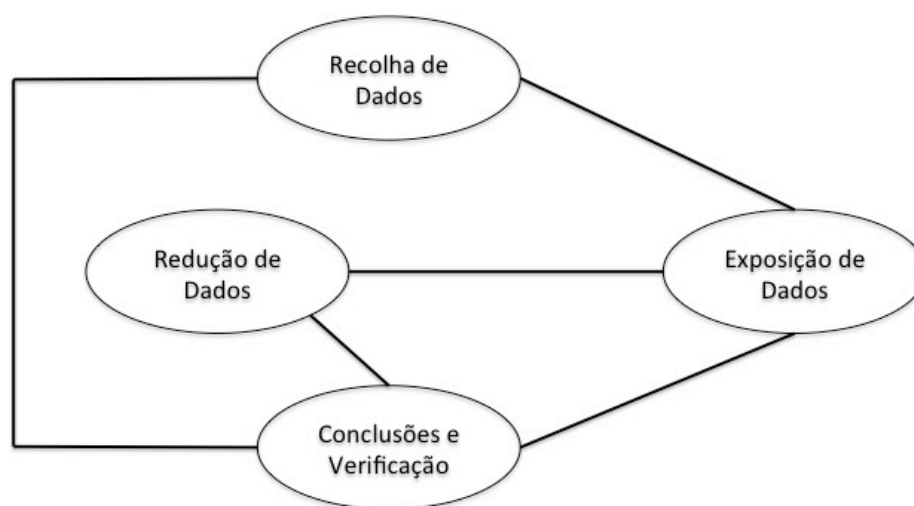


Figura 2 – Modelo de Análise na Investigação Qualitativa (Adaptado de Miles e Huberman (1984, *apud* Aires, 2011: 45-46)

Os autores concebem este modelo baseado relação interativa dos três níveis de análise: redução, exposição e extração de conclusões.

A primeira etapa – redução dos dados – baseia-se na seleção, simplificação e organização de todos os dados obtidos durante a investigação. A segunda etapa – exposição dos dados – é o momento em que a informação é organizada e compactada para que o investigador possa ver rápida e eficazmente o que se passa no estudo. A terceira e última etapa – conclusões e verificação – baseia-se na extração de conclusões de toda a informação recolhida, organizada e compactada que está dependente da quantidade de notas tiradas, dos métodos usados e, principalmente, da experiência do investigador neste campo.

De forma a analisar os dados da presente investigação, toma-se como referência o modelo de análise proposto por Miles e Huberman (1984, *apud*. Aires) acima representado.

Este modelo de análise é importante não só para a descrição de dados como também para a sua explicação. É útil para ordenar a informação realçando relações entre eventos, bem como expor a explicação da mesma.

Este modelo é bastante valioso pois facilita a memorização das relações entre a informação, processo indispensável para realizar uma interpretação exaustiva da mesma e também porque permite o acesso permanente à totalidade da informação de cada uma das fases do processo de pesquisa (Aires, 2011).

Na análise de dados, nomeadamente das entrevistas realizadas às várias Direções da RTP, a investigadora teve o especial cuidado de ler mais que uma vez todos os documentos e fazer a transcrição da informação (Anexo C) para assim ter uma visão completa e detalhada do assunto. As notas retiradas ao longo deste estudo (notas de campo e entrevistas) foram, depois de organizados em documentos *word*, submetidos a uma análise pormenorizada.

No início do estudo começou-se por analisar as notas de campo retiradas aquando da fase de observação com o objetivo de conhecer os colaboradores do Departamento Jurídico e Institucional ao nível da personalidade, comportamentos, hábitos, rotinas, bem como as relações desenvolvidas entre os mesmos. Depois, foi elaborado um resumo com as conclusões retiradas da observação que foram identificadas como mais pertinentes para o estudo de caso em questão. Foram também transcritas e analisadas as respostas das chefias e subordinados às entrevistas realizadas.

Por fim observou-se toda a informação recolhida com a finalidade de passar à análise exaustiva da mesma de forma a estabelecer conclusões fundamentadas em forma de narrativa para que seja compreensível e clara para o leitor.

A análise dos dados foi feita à luz da revisão bibliográfica presente nos Capítulos 2 e 3 deste relatório, principalmente com base na teoria sobre a Inteligência Emocional e suas dimensões, autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e competências sociais, bem como nos modelos de Inteligência Emocional propostos pelos autores Mayer e Salovey (1990) e Goleman (2000) e ainda na Liderança Transacional e Transformacional de Bass (1991).

Esta análise foi, também, elaborada considerando as hipóteses formuladas no início deste estudo e as questões orientadoras da investigação.

5. Apresentação de Dados

No presente capítulo segue-se a apresentação, de forma sintetizada, das respostas mais pertinentes às entrevistas elaboradas às três direções e respetivos líderes e subordinados. Este capítulo corresponde à etapa de redução dos dados onde o investigador seleciona, simplifica e organiza todos os dados resultantes da investigação.

Face às entrevistas elaboradas às chefias das diversas Direções, podemos observar o conteúdo que a investigadora reconheceu como mais importante e relevante para a presente investigação nas respostas abaixo citadas:

1. Como descreveria um dia de trabalho na RTP?

“As pessoas que têm um trabalho de *back office* começam a trabalhar às 9h e vai até por volta das 8h da noite.”

“Um dia de trabalho na RTP é capaz de não ser igual todos os dias o que do meu ponto de vista, pessoalmente, é aliciante. Porque a RTP tem uma atividade que é muito diversificada.”

“Segunda-feira começo por fazer uma reunião de direção, todas as semanas com todos os responsáveis das áreas da direção e organizamos o trabalho da semana.”

2. A deslocação para fora da empresa em horário de trabalho é algo usual na rotina da RTP?

“Eu desloco-me, de facto, muitas vezes ao estrangeiro, eu diria que em média uma vez por mês tenho que sair de Portugal e tenho que me reunir com grupos de trabalho da Eurovisão noutros países.”

“Fundamentalmente trabalho a partir da empresa. Temos o privilégio dos nossos parceiros nos virem visitar.”

“Trabalho muito mais aqui no escritório, vou para fora muito poucas vezes.”

3. A nível das equipas considera que o *team leader* é o responsável pela distribuição de todas as tarefas a executar pela equipa? Ou existe autonomia das equipas neste sentido?

“Acredito muito que as pessoas tem que se sentir responsáveis e para se sentir responsáveis têm que ter algum grau de autonomia e de poder de decisão do seu próprio trabalho. Peço sempre que as pessoas me mantenham informado, que eu saiba como as coisas estão a evoluir, das dificuldades que há etc e as pessoas também sabem que se alguma coisa acontecer que não está bem ou que têm algum grau de dificuldade vêm ter comigo.”

“Existe essa autonomia na minha direção, nem todos os assuntos passam por mim. Toda essa delegação de responsabilidades encontra-se feita, os procedimentos são conhecidos e estão estabilizados portanto eles funcionam em equipa de uma forma, em termos de organização de uma forma mais ligeira em termos de hierarquia. As hierarquias só intervêm no tratamento de situações atípicas.”

“Sobre matérias de gestão corrente as tarefas são decididas pelos responsáveis da área, as coisas só vêm a mim quando é preciso tomar decisões que têm que ser reportadas à Administração, mas nas tarefas do dia a dia eles têm autonomia para gerir as equipas.”

4. Tendo em conta o contexto económico atual que influencia o sentimento de segurança e estabilidade no trabalho considera que já teve que lidar com situações de stress e ansiedade? Se sim, pode descrever-me uma situação concreta?

“Naturalmente que há tensões e eu tenho essa noção onde é que estão essas tensões e onde é que elas existem e coordenar ou chefiar é também gerir essas tensões, ou seja, é ir estabelecendo pontes e ir diminuindo a tensão dentro do possível. Uma coisa que estamos a tentar ultrapassar nesta área é a dispersão. Portanto neste momento o que nós conseguimos fazer foi trazer a área que estava numa zona à parte para o mesmo espaço onde agora estamos e eu acho que isso vai ajudar a melhorar e a criar esse clima.”

“Já tive que lidar com situações de stress e ansiedade e stress. É uma das situações que me preocupa, é manter o empenho e motivação da equipa porque como a RTP é uma empresa muito mediática porque aparecem sempre muitas notícias negativas. Temos que tentar acalmar e apaziguar algum excesso de preocupação.”

“Acontece muitas vezes as pessoas virem falar comigo por instabilidade, porque estão muito afetadas com estas convulsões na empresa, por questões pessoais. Falo com eles tranquilamente e tento acalma-los.”

5. Quais considera serem melhores práticas na resolução de conflitos entre subordinados? Já teve que as colocar em prática em alguma situação concreta? Dê-me um exemplo.

“A tendência que eu tenho é pedir as pessoas para não reagirem no momento, ou seja, o pior que pode haver é aquilo que se chama *overreacting*. Há momentos de dificuldade e nesses momentos o melhor a fazer é chamar as pessoas, pô-las junto e tentar resolver o problema.”

“As melhores práticas na resolução de um conflito é o primado da razão sobre a emoção porque por vezes quando o conflito surge porque existe uma diferença que é levada em termos emocional ao extremo sem ser levada ao *back to basics* para analisarmos o problema e a solução em concreto. A maneira como ajo é tentar desmontar o problema e tentar explicar os fundamentos da solução do problema porque por vezes as pessoas não percebem porque é que tem que ser assim.”

“Por vezes há conflitos. As pessoas falam muito umas das outras e há sempre pequenas invejas e eu tenho uma postura que é por norma eu oiço e deixo passar, vejo sempre isso como um desabafo. É muito importante trabalharmos em conjunto e eu colocá-los em contacto uns com os outros. Fala-se de tudo o que se está a fazer, já não podem dizer que não sabem isto ou aquilo e ponho-os em contacto uns com os outros.”

6. Já lidou com alguma situação de desmotivação entre colaboradores da sua equipa? Se sim o que fez para solucionar?

“Já lidei com situações de desmotivação na minha equipa. Por vezes existe um ou outro um pouco mais desmotivado. Nessas situações procuro levar com a maré. É através da gestão do grupo que tento acudir essas situações. Quando a situação é declaradamente mais crítica e alguém quer falar comigo porque está desmotivado eu tenho que perceber o como e o porquê de estar desmotivado e sobretudo quais são as ansias e aspirações que essa pessoa tem e tentar encaixar dentro da organização um resposta a essas aspirações”.

“Já tive situações de pessoas que vieram ter comigo por razões até familiares e problemas familiares que se estavam a traduzir no mau desempenho da pessoa no trabalho. As pessoas vieram explicar-se e desabafar e descarregar um pouco os problemas que tinham. Não quer dizer que tenhamos que aceitar que isso seja uma justificação mas temos que perceber que as pessoas quando saem daqui têm a sua casa e têm um conjunto de problemas depois é difícil muitas vezes libertarem-se disso”

“Isto é uma fábrica de produzir trabalho em série, é terrível. Em três anos houve 3 diretores e isso afetou-os muitos, as pessoas estavam e ainda estão um pouco, desgastadas, cansadas, fartas de mudanças. Mas este ano conseguimos concluir alguns projetos que estavam em negociação há dois anos e o facto de termos conseguido concluir esses projetos fez com que as coisas comesçassem a abrandar. Eu noto que as pessoas estão tranquilas agora.”

7. Sente que existe abertura das equipas para que estas se dirijam ao líder com problemas pessoais que afetem o seu desempenho profissional? Ou as relações revelam-se com foco apenas nas tarefas?

“A brincar às vezes digo que o meu gabinete parece um confessionário. Porque muitas vezes as pessoas vêm aqui, colegas da minha área e sem ser da minha área, ou porque já estou cá há muitos anos e já têm alguma confiança e vêm desabafar. Toda a gente tem que ser ouvida e isso é fundamental. As chefias têm que ouvir, as pessoas têm que ter oportunidade de apresentar os seus problemas, desabafar.”

“A porta está aberta para os subordinados virem falar comigo. A política que sempre tive e é um estilo de gestão e a política que tenho é uma política de porta aberta. Sou o chefe, é verdade, mas toda a gente se sente livre para vir falar comigo sobre qualquer outro assunto respeitando obviamente a esfera pessoal e particular de casa um mas se a pessoa tem necessidade de vir falar porque isso impacta no seu trabalho faz.”

“Há um relacionamento muito aberto. Isto foi um retomar. Foi só chegar e dizer eu estou aqui e conto convosco. Foi mais esta questão de presença, eu estou aqui muito presente, saber que estou ali ao lado. A mensagem que tive que passar logo no início foi essa mensagem de tranquilidade, eles estarem a trabalhar e não terem medo de perguntar, sabem se cometerem erros eu estarei lá para os suportar. Quero que as coisas abertas sejam claras, não haver receios. Noto que as coisas estão muito melhor mesmo quando eu não estou cá. A equipa é boa e responsável.”

8. Considera que existe uma relação de confiança no seio do departamento?

“Existe uma relação de confiança entre as pessoas que trabalham aqui. Existem ainda alguns polos de tensão, porque temos aqui duas grandes áreas a de projeto e administrativa e estas áreas as vezes chocam um bocadinho. Mas é fácil pô-los em sintonia.”

“As relações revelam-se muito profissionais no seio do departamento e envolvem muito pouco a esfera pessoal, totalmente. As pessoas são pagas para virem trabalhar e para estarem a trabalhar. Óbvio que têm os seus breaks para beber café, comentar o futebol, o filme de ontem mas não é passar a manhã ou a tarde nisso, não é para isso que são pagas. Desde que haja um entendimento global e isso existe, não é necessário estarmos a chamar a atenção a alguém.”

“Entre a minha equipa há um bom clima, eu acho que há, e há pessoas que são amigas umas das outras. Pares ou grupos que se dão bem entre eles e isso não deve ser desfeito nunca. Cria e ajuda ao espírito de equipa.”

Relativamente às entrevistas elaboradas aos subordinados das diversas Direções, podemos observar o conteúdo que a investigadora reconheceu como mais importante e relevante para a presente investigação nas respostas abaixo citadas:

1. Como descreveria um dia de trabalho na RTP?

“Chego, alinhio as tarefas para o dia, olho para a caixa de emails, respondo aos mais importantes. Depois é responder às tarefas que vão surgindo ao longo do dia”

“Uma pessoa chega, abre o computador para ver se tem algum assunto urgente, vemos as coisas que são essenciais, o que é preciso tratar. Na hora de almoço geralmente vamos todos almoçar, não há assim muito stress.”

“Rotineiro. A rotina está muito associada aos procedimentos esta direção, há sempre uma rotina.”

“Um dia de trabalho é stressante, constantemente telefonemas de fornecedores, colegas. Há sempre urgências, assuntos que acontecem no dia, saídas.”

“O dia de trabalho para mim começa cedo, chego sempre a horas e é um dia muito intenso porque esta direção é característica nisso.”

“Somos autodidatas naquilo que temos para fazer, não é um trabalho muito rotineiro.”

2. Recorda-se de alguma situação de conflito na sua equipa? Se sim, esteve diretamente envolvido? Recorda-se como foi resolvida?

“É muito raro situações de conflito mas por vezes as situações de stress geram situações de alguma conflitualidade ainda que sempre controladas. Não estive diretamente envolvido, mas por vezes tenho que ajudar a solucionar algumas questões.”

“Nós praticamente não temos muito stress, há sempre uma divisão entre as duas áreas da direção. Quando há situações de stress normalmente as coisas acabam por se resolver. Recordo-me de uma situação com duas colegas das relações públicas que elas não se davam bem e até creio que houve um processo disciplinar e o doutor teve que se meter. Conseguir chegar a um consenso e a uma resolução.”

“Conflito complicado penso que não. Pode haver questões de método de trabalho que as pessoas possam não concordar, mas não me lembro de nenhuma situação de conflito assim mais recorrente, o ambiente é bom, é pacífico.”

“Conflitos há sempre, como é óbvio. Não digo que sejam conflitos irreparáveis, não é preciso grandes intervenções, basta às vezes uma pequena conversa. São recorrentes os conflitos porque os problemas base não estão resolvidos, mantêm-se.”

“Dentro da equipa damo-nos todos bem, não há conflitos. O que as vezes ocorre é conflitos dos restantes trabalhadores da empresa com a direção mas isso é devido à insatisfação natural dos colaboradores e não à nossa forma de coabitar aqui.”

“Esta direção já foi menos hierárquica do que é hoje e muitas vezes isso pode gerar conflitos porque as pessoas estão muito divididas. O líder devia agir mais, comunicar mais, fazer mais não só com as hierarquias mas com os grupos porque as pessoas aqui são pessoas e tem muita experiencia e podem ainda ter mias potencial, o líder devia fazer mais pelas pessoas.”

3. Caso a situação não fosse resolvida sentiria abertura para recorrer à ajuda do líder? Como pensa que este agiria na sua resolução?

“Sim, sem dúvida nenhuma, claro que sim. Agiria de uma forma diplomática tentando encontrar uma solução equilibrada para as partes percebendo onde está a razão e tentando recomendar qual a melhor solução sem impor, sem que fosse estritamente necessário.”

“Sim, sim. Temos sempre abertura para falar com ele apesar de sele ser uma pessoa bastante ocupada e as vezes seja difícil falar com ele mas de qualquer modo se houver algum problema há sempre um telemóvel há sempre um contacto direto e ele é disposto a ouvir e a intervir e a ajudar e de modo geral zela pelos seus funcionários.”

“Ao recorrer ao líder a decisão é sempre a mesma, é uma decisão em prol de defender os interesses da empresa e esse é sempre a linha diretiva, é assim que tem acontecido. O líder é receptivo a sugestões. Não tenho situações em que estivesse a falar para uma parede, sou ouvido efetivamente, às vezes podem é não mudar de opinião e não aceita a minha sugestão.”

“Sentia sem dúvida. Já aconteceu há uns anos e ele interferiu e falou com a pessoa, na minha presença, expliquei-lhe a situação, perguntei-lhe se ele poderia dar uma palavrinha à colega para a tranquilizar, para a acalmar e ele foi disponível, de imediato, conversou.”

“Há sempre abertura para recorrer ao líder quando não conseguimos resolver situações aqui, recorremos facilmente ao nosso superior. Não há entrave em relação a isso. Eu nunca verifiquei nenhuma situação desse tipo mas pelo que conheço dela penso que chamaria se calhar cada um dos trabalhadores individualmente e depois os dois para perceber o que se tinha passado e tentar resolver a situação.”

“Há muita abertura para recorrer à ajuda do líder. Já é alguém que está na empresa há muito tempo, é completamente diferente que ter um diretor completamente novo que chega aqui à casa. Acho que é possível e há uma forma aberta de chegar lá e avisar e dar sinais.”

4. Em algum momento da sua vida profissional se sentiu stressado ou ansioso devido à excessiva carga de trabalho? Se sim, expôs essa situação ao seu responsável ou lidou com ela sozinho?

“Sim, já aconteceu stress devido à excessiva carga de trabalho. Lido com a situação sozinho. Se acontecer algo que escapa ao meu controlo partilho e tentarei encontrar apoio ou uma solução conjunta, mas tento resolvê-las sozinho.”

“Já houve uma altura em que eu comecei a entrar em stress porque tinha imenso trabalho. Lidei com a situação sozinha. Só se não conseguir fazer as coisas que foram pedidas é que vou falar com o responsável e pedir ajuda e alguma solução.”

“Já houve alturas em que as coisas forma mais stressantes, parece que o trabalho acumula e não conseguimos dar conta. Se eu tiver mais forte no aspeto pessoal tenho mais força para resolver esses momentos de stress sozinho, caso contrário sim, sem duvida que recorro ao líder e até a outros elementos da minha equipa que me possam reconfortar e motivar.”

“Lido bem com o stress porque já são muitos anos de trabalho e uma pessoa começa a aprender e a idade e experiência de trabalho também proporcionam isso. Nunca recorro ao líder, resolvo sempre sozinha essas situações.”

“Houve alturas em que me sinto stressada e tenho que saber lidar com o stress e com essa pressão. Se for necessário recorro ao líder, mesmo em questões de dúvidas ou qualquer outra necessidade recorro à ajuda do líder, não tenho qualquer problema nisso.”

5. Considera que a distribuição de tarefas é feita hierarquicamente (top down)?

“Acho que há uma grande autonomia na execução de tarefas. Existe uma supervisão q.b. sobre aquilo que as pessoas vão fazendo mas há uma grande autonomia.”

“Já foi mais autónomo do que é neste momento, porque quando nos trabalhávamos sobre a supervisão apenas do Diretor tínhamos um tratamento com um pouco mais de autonomia, agora temos uma segunda chefia que está muito em cima e muito presente.”

“As coisas estão organizadas, existem tarefas alocadas a cada uma das áreas da direção e dentro das áreas cada pessoa tem as suas tarefas definidas. E muitas vezes são transversais. Normalmente o diretor deixa sempre ao critério das pessoas que estão a chefiar as equipas.”

“Há bastante autonomia na execução das tarefas. Só não tomo decisões se vir que é um caso que tem que ir um pouco mais acima, ao líder, com o seu conhecimento mas são casos pontuais. Existe autonomia em geral.”

“Normalmente é a chefia que delega as tarefas e são acompanhadas por ele. Eu procurei sempre ter autonomia mas acho que cada um de nos tem que procurar ter as suas tarefas, é uma questão pessoal.”

6. No seio da RTP considera que existe abertura para abordar assuntos que não envolvam diretamente a esfera profissional?

“As pessoas com quem lidamos aqui, a maior parte, estão na empresa há algumas décadas e portanto para além das relações profissionais acabam por misturar também alguma da sua vivência pessoal. É incontornável que por vezes também haja abertura para questões mais pessoais.”

“Fala-se de tudo um pouco. Nos aqui damo-nos muito bem, já nos conhecemos há muitos anos e temos abertura e falamos esmo de coisas sem ser profissionais, não digo íntimas mas de um teor de amizade.”

“Existe abertura para abordar temas mais pessoais, é assim que se criam relações e amizades. Assim criam-se grupos e é normal comentarem problemas pessoais e isso acontece.”

“O nosso relacionamento e forma de estar as vezes já vão para a esfera pessoal e isso é bom para soltar, para desabafar e sentir que temos alguém ali para conversar. Damos bem e as coisas estão equilibradas entre o pessoal e o profissional, estão bem divididas.”

“Não é muito comum falar-se de coisas pessoais na empresa. As relações são mais profissionais.”

“É uma direção mais formal. Não há uma partilha muito coletiva a nível de problemas pessoais, o ambiente é mais formal e formam-se alguns grupos.”

7. Consegue descrever a relação que as chefias que melhor conhece mantêm com os seus colegas de trabalho, outras chefias e respetivos subordinados?

“Tenho uma visão um pouco crítica, penso que aqui na RTP é mais importante a salvaguarda das fronteiras de uma área específica onde as pessoas estão do que a partilha inter-áreas. Por vezes não há uma atitude muito colaborativa entre as várias áreas há na realidade uma defesa com alguma atitude mais forte daquilo que pensam ser a atribuição da própria área.”

“O tratamento com os outros departamentos é bom. Sempre que tratamos de coisas e enviamos emails a resposta é sempre imediata, da minha parte não tenho qualquer reclamação.”

“Às vezes tenho a sensação que não estamos todos a remar para o mesmo lado, parece que há uma competição entre as direções. Eu não diria bem competição, mas mais quando contactam uma direção, se esta não achar que o trabalho não lhe compete acha que o problema não é dela. Não são colaborativas na sua maioria.”

“Depende das áreas dos colegas. Há áreas em que as relações são muito boas e há boas relações, mas outras nem tanto. Às vezes as coisas complicam-se e há alguns aborrecimentos mas por norma as coisas funcionam bem entre as direções.”

“No meu caso dou-me bem com toda a gente dos outros departamentos, mas nem sempre é fácil, a empresa é grande, feita por pessoas muito diferentes e nem sempre é fácil obter respostas.”

“Funcionam bem as relações inter direções. As pessoas procuram muito esta direção e há abertura nas relações. Existe uma relação de colaboração entre as direções.”

8. Em algum momento da sua vida profissional se sentiu extremamente desmotivado? Se sim, lidou com isso sozinho ou expôs a situação ao seu responsável? Que medidas foram tomadas para contornar a situação?

“As pessoas não estão sempre da mesma maneira, umas vezes mais motivadas outras menos e o diretor é atento a essa motivação. Aqui na RTP é uma motivação financeira que mais falta, não existem aumentos nem recompensações monetárias o que desmotiva as pessoas, parece-me que a desmotivação das pessoas é em função disso.”

“Já estive muito desmotivada com o trabalho e mais uma vez lidei individualmente com a situação. O líder não é um agente motivador. Muito sinceramente, pelo contrário. Falta de reconhecimento profissional, das qualidades das pessoas, do esforço, do empenho das pessoas, do cumprimento sempre dos objetivos. Isto vai responder por vezes aos pequenos conflitos que existem dentro da área porque as pessoas ficam desmotivadas.”

“Neste momento, o estado de motivação é baixo porque estão em reestruturação, se bem que acho que cada um de nós se tem que auto motivar. Mas é difícil manter motivação numa empresa onde não há reconhecimento, recompensas, aumentos, é difícil.”

“Às vezes tenho momentos de desmotivação. Partilho estes momentos com a minha área. Nem sempre acho que as pessoas agem da melhor forma e exponho isso à chefia direta mas não quero ir mais longe do que isso porque cada um tem o seu modo de governar e temos que dar espaço. Vivemos às vezes desmotivados, há injustiças a nível das promoções. O que acho que os líderes podem motivar é a relação entre os líderes e os trabalhadores, serem líderes que se interessem pelos trabalhadores. Eu acho que o líder devia estar mais presente entre as pessoas da direção dela, acho que é uma falha muito grande porque aproxima, gera sinergias, é importantíssimo. Sinto que há uma certa distancia, fechar-se no gabinete é mau, falta partilhar é a pedra basilar. As pessoas sentem-se confortáveis com essa partilha e falta.”

6. Apresentação e Interpretação de Resultados

Neste capítulo a investigadora procede à análise e interpretação dos dados recolhidos aquando da etapa de observação e das entrevistas à luz da revisão bibliográfica presente nos capítulos 2 e 3.

Este capítulo corresponde às etapas de exposição de dados e conclusões e verificação onde se efetua a extração de conclusões de toda a informação recolhida, compactada e previamente organizada.

6.1. Resultados da Observação

Ao longo do meu estágio decorrido na RTP no seio da Direção Institucional, investigadora recolheu algumas notas de campo de forma a permitirem a interpretação das relações e do ambiente vivido no seio da Direção. Ao longo da recolha de notas, não houve qualquer tendência em direcionar a investigação num sentido específico, mas sim redirecioná-la tendo sempre em vista as questões orientadoras da investigação: quais as competências emocionais manifestadas na organização pelos profissionais, quais os aspetos mais importantes na análise das relações interpessoais no trabalho, que tipos de liderança descrevem apropriadamente a ação das chefias na RTP e se os profissionais se encontram satisfeitos com o seu trabalho e desempenho na organização.

Ao observar a rotina de trabalho na Direção foi-me possível averiguar que existe, de facto, um ambiente bastante descontraído onde é notória a formação de algumas amizades. A equipa é bastante unida, juntam-se para almoçar todos os dias, convivem com frequência e, na maioria, dão-se bem. Foi-me possível identificar que se formam alguns grupos e ainda a existência de um colaborador que se isola um pouco do grupo. Este é na maioria das vezes o primeiro a chegar, almoça sozinho e sempre em menos tempo do que lhe é dispensado e mantém uma relação mais profissional, não estando tão aberto a uma envolvimento com os restantes colegas.

A nível do líder, durante o meu período de estágio raramente me cruzei com ele. É uma pessoa muito ocupada e torna-se, por vezes, difícil de abordar. Porém, de todas as vezes

que me foi possível conversar com ele, sempre se mostrou aberto a ajudar e a colaborar comigo no que eu precisasse. Também sempre senti abertura para conversar com ele acerca de algumas preocupações que tive, nomeadamente quando pedi a redução do período de estágio de 6 para 4 meses, expus a situação ao líder de forma bastante aberta, ele compreendeu a minha posição e deu-me todo o apoio com a decisão, frisando sempre que se precisasse de alguma coisa poderia contar com ele. O líder mostrou sempre ser alguém preocupado com os seus subordinados, aconteceram aniversários de colaboradores do departamento e o líder esteve sempre presente para cantar os parabéns e comer uma fatia de bolo. São estes pequenos gestos que demonstram a confiança existente no departamento e a preocupação e interesse do líder em estar presente, não só em eventos profissionais como em realizações pessoais dos seus subordinados.

A nível dos conflitos, presenciei alguns atritos nomeadamente entre colaboradores das relações públicas pois estes são os que têm um ritmo de trabalho mais stressado e desgastante o que, por vezes, sugere algumas tensões mas nada que não fosse rapidamente resolvido entre os intervenientes através de uma conversa e da partilha de ideias.

De uma forma geral fui bem recebida e tratada no departamento, sempre me integraram da melhor forma, mostravam-se preocupados e interessados em me conhecerem. As relações na Direção sem dúvida que contribuem para que o trabalho seja elaborado de uma forma produtiva, havendo sempre espaço para momentos de descontração. Há o devido equilíbrio entre a esfera profissional e a esfera pessoal e existe, também, bastante entreajuda.

A cultura da RTP é diferenciadora, isto é, é analisada com base nos grupos que a constituem e que desenvolvem práticas e processos distintos de acordo com a área de atuação. Nesta Direção em particular, a comunicação não deixa de ser formal pois é uma direção onde a hierarquia existe, porém existe o devido equilíbrio entre a formalidade e a informalidade. A comunicação formal flui muito bem, tanto ascendente, descendente e horizontal, mas também a comunicação informal funciona em plenitude. A comunicação não deve ser apenas restrita aos canais formais para que não haja comprometimento na transmissão das mensagens, há que estabelecer um equilíbrio e permitir um certo grau de informalidade e penso que esta Direção é um exemplo bom disso.

Principais Conclusões Retiradas das Notas de Campo
Relação entre os colaboradores positiva
Líder ocupado
Líder motivador e empático
Ocorrência de alguns conflitos
Autonomia e facilidade na resolução de conflitos
Equilíbrio entre comunicação formal e comunicação informal
Líder disponível para ouvir
Desempenho no trabalho positivo
Equipa unida, coesa e estável

Tabela 11 - Conclusões retiradas da fase de Observação

6.2. Resultados das Entrevistas

6.2.1. Direção 1

Após a recolha e exposição de dados fruto das entrevistas realizadas ao líder e a dois colaboradores da Direção, a investigadora procedeu para a análise dos dados onde elabora uma interpretação aprofundada, à luz da teoria, da informação recolhida.

De uma forma geral, as respostas dos três entrevistados estão em concordância. É de notar que o líder, apesar de um pouco ausente devido à sua carga de trabalho, é uma pessoa que valoriza bastante as relações no trabalho. Acredita e confia nos seus subordinados para desempenharem as tarefas que lhe são delegadas com alguma autonomia, mas sempre preocupado em receber feedback e em que estes o mantenham informado de como estão a evoluir as coisas ou se existem dificuldades. Como o próprio afirmou “habituei-me a trabalhar nessa base de autonomia. Eu confio muito nas pessoas com quem trabalho, sempre confiei. Peço sempre que as pessoas me mantenham informado, que eu saiba como as coisas estão a evoluir, das dificuldades que há etc”. Foi observado que nesta direção é

dada autonomia q.b. aos subordinados e só em caso de um conflito mais grave é que são marcadas reuniões com toda a equipa e o líder para se chegar a um acordo.

Foi notório, aquando da entrevista ao colaborador 2 que foi recentemente implementada uma chefia intermediária e que a autonomia no desempenho das tarefas já não se verifica tanto, esta chefia está mais “em cima do acontecimento”, sendo um pouco mais controladora não dando tanta liberdade de ação.

A nível das relações profissionais no seio do departamento é notória a pacificidade e harmonia na maior parte do tempo. É natural que se desenrolem alguns conflitos de vez em quando e, quando estes acontecem, por norma o líder não necessita intervir. Porém, se for um caso de extrema importância este intervém e tenta chegar a uma solução para que todos saiam a ganhar da situação. Citando o líder, “à chefia, do meu ponto de vista, cabe esbatê-las, esbater esses momentos de tensão. Não pretendo naturalmente a necessidade de ter alguma autoridade, mas de esbater esses momentos de tensão”. O líder mostra-se um agente ativo na resolução dos problemas, sem ser autoritário mas sim conciliador. Esta conclusão foi notória em ambas as conversas com o colaborador 1 e 2.

Em conversa com o colaborador 2 foi possível saber de uma história em concreto em que o líder teve que agir em prol da resolução de um conflito entre dois subordinados. “Recordo-me de uma situação com duas colegas que não se davam bem e até creio que houve um processo disciplinar e o Doutor teve que se meter. Consegue chegar a um consenso e a uma resolução, é uma pessoa muito experiente e um conciliador, já trabalho com ele há muitos anos e é uma pessoa que além de ver profissionalmente vê para além disso.” É notório que o líder é alguém que facilmente age e consegue resolver os conflitos entre os seus subordinados.

Para além de agir em prol do bem estar dos seus subordinados e da resolução de conflitos quando necessário, o líder também é alguém disposto a ouvir os seus subordinados. Apesar de bastante ocupado, está sempre à distância de um telefonema ou de um e-mail e acredita que ouvir as pessoas é fundamental para que as relações se desenvolvam e funcionem na sua plenitude.

Um dos problemas da Direção 1 e que neste momento se está a tentar ultrapassar é a dispersão. “Uma coisa que estamos a tentar ultrapassar nesta área é a dispersão. Havia

peçoas que estavam a trabalhar em áreas diferentes (fisicamente) e eu entendo que as peçoas se trabalharem no mesmo espaço físico é bastante melhor porque acabam por se relacionar mais e as peçoas só se conhecem se se relacionarem”, afirma do Líder. Desta forma o líder decidiu agir na medida em que juntou toda a direção num só espaço para que pudessem ser desenvolvidas relações mais sólidas entre colegas e houvesse um espírito de partilha maior.

Durante a recolha dos dados foi possível perceber o nível de empatia do líder, tanto pela conversa tida com o próprio como com os colaboradores. Este é um líder empático pois os colaboradores sentem abertura e sentem-se à vontade para desabafar, expor problemas pessoais que estejam a interferir com a esfera profissional e este mostra-se sempre disposto a ouvir e a ajudar.

Em conversa com os dois colaboradores foi fácil perceber que o ambiente é bastante calmo e que, no geral, todos os colaboradores se dão bem. Existe uma relação para lá de profissional onde o humor e a boa disposição prevalecem. A entrevista ao colaborador 1 fez-me acreditar que este se mantém um pouco mais à parte do grupo, mantendo relações mais profissionais não envolvendo tanto a esfera pessoal ao contrário do colaborador 2 que demonstrou-se mais divertido e amistoso em relação aos colegas, mais sociável.

As relações a nível interdepartamental revelam-se pobres. Segundo o colaborador 1 ainda existe um longo caminho a percorrer. “Tenho uma visão um pouco crítica, penso que aqui na RTP é mais importante a salvaguarda das fronteiras de uma área específica onde as peçoas estão do que a partilha inter-áreas. Por vezes não há uma atitude muito colaborativa entre as várias áreas”. As relações são baseadas na defesa, não existe uma atitude muito colaborativa entre áreas e quando a área institucional tem que interferir em conteúdos de outras áreas estas demonstram alguma resistência.

No quadro abaixo são apresentadas, de forma sintetizada, algumas conclusões retiradas após a análise ao conteúdo das entrevistas, com base nas dimensões de análise estabelecidas pela investigadora.

Dimensões de Análise	Interpretação
Presença do Líder	Desloca-se com frequência ao estrangeiro
Autonomia/Dependência na execução de Tarefas	Liberdade dos subordinados para executarem as tarefas; Líder gosta de se manter informado
Regulação das Emoções	Líder é um agente ativo na atenuação das tensões, agente mediador e não autoritário
Competências Sociais do Líder	Aconselha os seus subordinados; Resolve conflitos com facilidade
Capacidade de Motivar e Inspirar	Age em prol de motivar e inspirar preocupa-se com o bem-estar dos subordinados
Empatia e Confiança	Relação de confiança, o líder mostra-se sempre disponível para ouvir além da esfera profissional
Relações Interpessoais na Direção	Relações pacíficas, poucos conflitos
Estilo de Liderança	Relacional, transformacional, alto grau de Inteligência Emocional
Relações Inter-departamentos	Pobres, pouca partilha, pouco espírito de entreatajuda, longo caminho a percorrer.

Tabela 12 – Síntese de Resultados das Entrevistas à Direção 1

Fazendo uma análise aprofundada ao conteúdo das entrevistas e baseando-me na revisão de literatura elaborada previamente, posso concluir que no seio do departamento se verifica uma dinâmica de relações positiva o que contribui para que o ambiente profissional seja sustentável e o desempenho de tarefas realizado de uma forma positiva. O líder manifesta-se como alguém com competências de inteligência emocional desenvolvidas, na medida em que se mostra disposto a ouvir, é um agente ativo a resolução dos problemas e conflitos que se possam desenrolar no seio do departamento, bem como apresenta competências de autorregulação e autoconsciência das emoções na medida em que não deixa que estas interfiram no desempenho do seu trabalho e dos outros. Existe alguma autonomia por parte

dos subordinados na execução das tarefas que lhes são incumbidas e estas são sempre delegadas de forma hierárquica. Estamos a falar de um líder relacional, um líder transformacional que estabelece relações de confiança com os seus subordinados. O estilo de liderança tem influência no departamento na medida em que motiva os colaboradores, torna as relações entre eles mais sustentáveis e, conseqüentemente, tem impacto no seu desempenho a nível profissional, pois subordinados que se sintam apoiados pelo seu líder, que sintam que este está presente para ouvir e para agir em prol da resolução de problemas são mais motivados para desempenhar as suas tarefas, mantêm relações mais estáveis conduzindo, assim, a que o desempenho profissional seja positivo. Sendo a RTP uma organização, do meu ponto de vista, com uma cultura diferenciadora acontece que cada Direção adota práticas e procedimentos diferentes na sua forma de atuação. É de notar que a hierarquia é notória nesta Direção o que influencia os fluxos de comunicação, tornando-os, assim, mais formais. Porém há que estabelecer um equilíbrio entre canais formais e menos formais para que não se verifiquem ausências de mensagens que podem ser importantes. Nesta Direção em concreto notei que existe um equilíbrio saudável na medida em que se verifica algum grau de informalidade entre os pares potenciando, assim, as comunicações de forma eficaz não comprometendo a transmissão das mensagens contribuindo, assim, para um bom entendimento e desempenho no seio do Departamento.

6.2.2. Direção 2

Após a recolha de dados fruto das entrevistas realizadas à Direção 2 foi-me possível concluir alguns aspetos importantes para a realização do presente estudo de caso. Em conversa com o líder da Direção averigüei que este trabalha maioritariamente a partir da empresa deslocando-se poucas vezes para fora.

No decorrer das entrevistas foram notórias algumas contradições relativas a alguns aspetos que foram questionados aos três intervenientes.

Foi de fácil percepção que existe autonomia no seio da direção. As tarefas estão previamente estabelecidas e distribuídas e nem tudo o que os subordinados fazem passa pelo líder ou tem a sua supervisão acentuada. A nível da hierarquia esta direção funciona de forma mais ligeira, esta só intervém quando é necessário tratar de situações atípicas,

mas de resto os procedimentos são conhecidos por todos. O lema do líder assenta em “fazer bem no tempo certo”, ou seja, privilegia também a calendarização e o cumprimento de prazos das tarefas que são delegadas aos seus subordinados.

O foi possível perceber na conversa com o Diretor que este se preocupa com situações de stress e ansiedade por parte dos subordinados e preocupa-se em manter o empenho e motivação nas equipas pois há diversos momentos de desmotivação devido às notícias negativas que saem sobre a RTP e os colaboradores são impactados por isso. Afirma ser um agente que promove a calma e a tranquilidade das pessoas quando estas o abordam com algum problema que as preocupa ou as deixa mais inquietas.

O líder defende que as melhores práticas na resolução de um conflito assentam no “primado da razão sobre a emoção porque por vezes quando o conflito surge porque existe uma diferença que é levada, em termos emocionais, ao extremo tem que ser levada ao *back to basics* para alisarmos o problema e a solução em concreto”. Há que analisar o conflito de uma forma racional sem deixar que a emoção interfira de forma a se chegar a uma solução em concreto porque muitas vezes as pessoas não entendem porque é que as coisas têm que se feitas da forma que o líder sugere. Este tenta sempre explicar porque é que tem que ser assim e explicar os fundamentos da solução com base na razão. É notório que este líder preocupa-se em corresponder aos interesses que a empresa defende e isso muitas vezes significa agir de maneira menos justa, mas tem que ser assim para se corresponder à transparência e aos princípios defendidos pela empresa.

A nível da motivação das equipas, foi perceptível que o líder se foca mais nos grupos em geral do que nas pessoas individualmente. Este tende a focar-se no grupo e na gestão do mesmo para que o maior número de pessoas esteja motivado e assim, “levar com a maré” os restantes que possam estar menos motivados para que se contagiem pelos outros. Quando alguém está mais desmotivado e vai abordar o líder este tende a perceber o porquê da pessoa estar assim e sobretudo quais as ânsias e aspirações da pessoa e tentar encaixar dentro da organização uma resposta a essas aspirações. O líder deu a entender que a porta dele está sempre aberta para os subordinados, a política de gestão que o líder defende é uma política de porta aberta, ele é o chefe mas toda a gente sente livre para ir falar com ele sobre qualquer assunto respeitando, obviamente, a esfera pessoal e particular de casa.

O líder não tolera comportamentos menos profissionais e com isto digo conversas mais pessoais, situações de maior descontração. “Nós somos pagos todos os meses para trabalhar e trabalhar é cumprir determinada missão, cumprir determinados procedimentos e atingir determinados resultados”, diz. Afirmo, ainda, que uma das vantagens da porta aberta é que se houver alguma alteração do tom de voz este pode chamar a atenção porque não é tolerável que alguém fale alto ou diga coisas que não deve.

A nível das relações no departamento, estas manifestam-se apenas profissionais, envolvem pouco a esfera pessoal. Claro que há espaço para uma conversa mais descontraída, mas as pessoas são pagas para trabalhar, não para conversar. Existe um bom entendimento das pessoas no geral a nível profissional e desde que isso aconteça tudo corre bem e a Direção funciona bem. Afirmo ainda que quando se fala da motivação e do empenho e de alguma alegria no trabalho temos que envolver nesse círculo o atingir de objetivos e resultados e de alguma maneira premiar essas pessoas através do reconhecimento desse empenho, é a melhor maneira de conseguir que as pessoas continuem a ter esse desempenho.

Foi fácil perceber que as relações e o ambiente no seio do departamento são rígidos e o líder não tolera comportamentos menos profissionais não havendo muito espaço para momentos de descontração. O líder é aberto a sugestões e a ideias, como ele diz o gabinete dele está sempre aberto e em conversa com os dois subordinados foi possível verificar exatamente isso. Mas este é um líder pouco emotivo, foca-se mais na razão e na racionalidade quando trata dos problemas o que, muitas vezes, não contribui para que o problema desvaneça na sua totalidade. O líder coloca os interesses da empresa acima dos interesses dos seus subordinados.

Em conversa com os dois subordinados da Direção foi notória alguma discordância em relação a alguns aspetos retirados da conversa com o líder nomeadamente a nível da predisposição deste para os manter motivados. Em conversa com o colaborador 2 foi fácil perceber que este não considera o líder um agente motivador. Apesar de ser compreensivo a nível de problemas pessoais e agir em prol da resolução de conflitos, é alguém a quem falta o “reconhecimento profissional, das qualidades das pessoas, do esforço, do empenho das pessoas, do cumprimento sempre dos objetivos. Isso é dado, por ele como uma obrigação nossa e que talvez seja, mas nunca há uma palavra de motivação, de

agradecimento”, afirma, e isso responde por vezes aos pequenos conflitos que existem no departamento.

A nível das relações interdepartamentais é também de notar que não existe muita colaboração. Em conversa com o colaborador 1 foi de notar que existe uma defesa por parte das direções e uma falta de colaboração entre as mesmas. “Às vezes tenho a sensação que não estamos todos a remar para o mesmo lado”, afirma. Não são muito receptivos quando se liga a pedir um favor se acharem que essa é uma tarefa que não lhes compete.

No quadro abaixo está representado um quadro com as conclusões mais relevantes retiradas após a análise do conteúdo das entrevistas, de acordo com as dimensões de análise estabelecidas pelo investigador.

Dimensões de Análise	Interpretação
Presença do Líder	Trabalha maioritariamente a partir da empresa
Autonomia/Dependência na execução de Tarefas	Autonomia dos subordinados na execução de tarefas; pouco controlo e supervisão
Regulação das Emoções	Age em prol da resolução de conflitos; autoritário; razão sobre emoção
Competências Sociais do Líder	Disponibilidade para ouvir, porém sem grande confiança. Competências fracas.
Capacidade de Motivar e Inspirar	Pouco motivador e inspirador; falta de reconhecimento do trabalho dos subordinados.
Empatia e confiança	Relações estritamente profissionais; pouco espaço para abordar assuntos fora da esfera profissional.
Relações interpessoais na Direção	Conflitos com alguma regularidade, ambiente rígido.
Estilo de Liderança	Transacional. Estilo de liderança baseado

	na cognição ao invés de emoção.
Relações Inter-departamentos	Pouca partilha, pouca predisposição para colaborar, não “remam” no mesmo sentido.

Tabela 13 – Síntese de Resultados das Entrevistas à Direção 2

Fazendo uma análise e interpretação mais detalhada dos conteúdos das entrevistas elaboradas à Direção 2 é de notar que existem algumas tensões e preocupações no seio da mesma. O líder é alguém bastante racional, dando primazia à razão ao invés da emoção aquando da resolução conflitos. Identifiquei também que este líder coloca os interesses da empresa e os seus à frente dos interesses dos colaboradores. Apesar de ser notória a sua preocupação na resolução de conflitos e no estabelecimento de um bom ambiente de trabalho, estas preocupações pareceram-me apenas superficiais. É um líder disposto a ouvir e aberto a sugestões, porém sem demonstrar muita confiança e sendo um pouco autoritário aquando da resolução de conflitos. É um líder que se rege pela ideia de que as pessoas são pagas para trabalhar e não para conversar e parece que leva essa ideia um pouco ao extremo, não deixando espaço para que haja conversas mais descontraídas e informais levando a que as comunicações na direção se estabeleçam meramente formais. A hierarquia é visível e as comunicações são fracas. Estamos perante um líder transacional que se move de acordo com a cognição ao invés da emoção. Como o próprio líder afirma, a sua forma de gestão assenta no primado da razão sob a emoção. Este apenas intervém se as coisas não correm como o esperado e toma ações corretivas face às ações menos agradáveis e consideradas corretas por parte dos subordinados. Não é um líder que inspire, que motive nem que reconheça o trabalho dos seus subordinados e isso manifesta-se nas relações existentes no seio da Direção, existem bastantes conflitos devido à rigidez vivida, porém esta não me pareceu uma razão que afetasse diretamente o desempenho profissional dos colaboradores. Os colaboradores executam o seu trabalho de forma eficaz e dentro dos prazos. Pareceu-me uma direção bastante metódica que trabalha bem sob pressão, sob a chefia de um chefe e não de um líder. O trabalho é feito em série e muito automatizado sendo que existe pouco espaço para a exploração da inteligência emocional, tanto no líder como nos seus subordinados.

6.2.3. Direção 3

Após a recolha dos dados das entrevistas elaboradas à direção 3 e aos respetivos colaboradores foi perceptível que esta é uma direção com uma carga de trabalho bastante volumosa e, para além disso, ultrapassou uma fase de instabilidade bastante recente, sendo que foi alterada a direção apenas há seis meses. Em conversa com o líder foi notório o clima de instabilidade e insegurança que se vive no seio do departamento, exatamente devido a essas mudanças, sendo a missão e preocupação do mesmo, quando assumiu este cargo, a de contribuir para a criação de estabilidade e motivação no trabalho. São feitas reuniões de equipa todas as segundas com vista a estipular tarefas e objetivos para a semana, para se trocarem ideias entre todos e dar espaço a que todos deem opinião sobre o seu trabalho e o dos outros. Percebi, também, que o líder trabalha maioritariamente na empresa deslocando-se muito pontualmente.

A nível da distribuição de tarefas estas são decididas e delegadas pelos responsáveis de cada área da direção, há bastante autonomia as coisas apenas são reportadas ao líder quando há questões que precisem de ir para a Administração, mas nas tarefas do dia a dia há bastante autonomia.

Percebi também que há confiança para expor assuntos mais delicados ao líder pois este já foi diretor deste departamento há uns anos e portanto as pessoas da direção já o conhecem. Como afirma, “acontece muitas vezes as pessoas virem falar comigo por instabilidade, porque estão muito afetadas com estas convulsões na empresa, por questões pessoais. Falo com eles tranquilamente e tento acalma-los”. O líder acredita que falando com eles calmamente de forma a tranquiliza-los é a melhor prática. Sensatez acima de tudo.

Os conflitos são algo recorrente nesta direção, há muito burburinho e intrigas mas o líder vê isso como um desabafo, não é muito permeável à má língua e não se deixa influenciar mas quando começa a tomar proporções maiores zanga-se a sério e coloca um travão pois não pode deixar que isso afete o trabalho da direção. As reuniões semanais foram uma mais valia no aliviar dessas tensões pois ao colocar os subordinados em contacto uns com os outros e a conversarem sobre as tarefas e o que se passa no seio da direção dá muito

resultado porque fala-se de tudo e ficam todos a par do que se está a passar. Falam abertamente e isso acaba por redimir as tais fricções que existem durante a semana.

A desmotivação é algo notório nesta direção. Há muito trabalho e muita instabilidade pois houve 3 direções em três anos e as pessoas estão cansadas e desgastadas, fartas de mudanças e o líder notou isso quando chegou à direção, em abril. “Este ano conseguimos concluir alguns projetos que estavam em negociação há dois anos e o facto de termos conseguido concluir esses projetos fez com que as coisas começassem a abrandar, cada vez mais pretendo que isto entre numa rotina diária”, afirma o líder. Isto leva a que as pessoas estejam mais tranquilas agora pois têm um líder estável que está aqui para elas, para as defender e apoiar a ultrapassar este período mais instável. Não estão totalmente motivadas em grande parte devido a questões financeiras, mas o ambiente é calmo e tranquilo, há coisas a serem feitas, projetos a serem terminados e isso é um passo em direção à motivação.

Em conversa com os colaboradores foi notório que a falta de motivação advém principalmente, da reestruturação da empresa e dos fracos benefícios financeiros sendo assim difícil que o líder consiga arranjar práticas para os motivar. O líder apoia e reconhece o trabalho dos seus subordinados, porém isso só não chega.

Em conversa com o colaborador 2 foi perceptível que relações no departamento são de confiança, porém o ambiente é formal e rígido. Existe uma hierarquia bastante vincada o que acaba por prejudicar as relações entre as pessoas. Como afirma, “esta direção já foi menos hierárquica do que é hoje e muitas vezes isso pode gerar conflitos porque as pessoas estão muito divididas”. Nota-se que deveria haver mais espaço para se poder expressar e dar opiniões.

O líder acredita que para haver um bom desempenho no trabalho os colaboradores têm que saber o que é importante para ele e relevante. “A mensagem que tive que passar logo no início foi essa mensagem de tranquilidade, eles estarem a trabalhar e não terem medo de perguntar, sabem se cometerem erros eu estarei lá para os suportar. Quero que as coisas sejam abertas, sejam claras, que não haja receios”. Nota-se que o líder preocupa-se em conversar de forma empática mas assertiva para que realmente seja perceptível e os colaboradores percebam que é mesmo a sério. É uma relação de reciprocidade que o líder

procura, lealdade de ambas as partes para que tudo possa fluir como deve ser. Noto que a gestão do líder baseia-se na presença e em transmitir aos colaboradores confiança, transmitir uma mensagem de tranquilidade e de apoio para que não tenham medo de perguntar e questionar dúvidas que tenham e que está lá para os suportar.

Nota-se que as coisas no seio do departamento fluem muito melhor com a nova chefia, que já foram passados os procedimentos e apreendidos para que as coisas fluam com autonomia e as correm muito bem, a equipa é boa e responsável.

Em conversa com ambos os colaboradores foi notório que existe realmente abertura para recorrer ao líder e que este se mostra disponível para ouvir. As relações entre as pessoas mantêm-se estritamente profissionais, há pouco espaço para abordar assuntos fora da esfera profissional também devido à hierarquia bastante vincada. Essa hierarquia é notória e muitas vezes condiciona as pessoas a abrirem-se mais e a exporem as suas ideias e por vezes gera conflitos.

Em conversa com o colaborador 2 foi perceptível que as comunicações não funcionam de forma favorável para o desempenho profissional. Há muita abertura para falar com o líder e recorrer à sua ajuda mas deveria haver um pouco menos de informalidade.

Os conflitos acontecem com frequência pois esta é uma área muito direcionada para as pessoas, há muito contacto com pessoas e a falta de comunicação é um problema, devia haver uma comunicação mais assertiva e uma escuta ativa por parte de todos, não só do líder. Apesar do líder ouvir e estar disponível por vezes sente-se uma falta de presença e falta de ação por parte do mesmo, falta mais partilha e mais envolvimento do líder no seio da direção para perceber as potencialidades das pessoas, é importante e gera sinergias. Sente-se uma certa distância por parte do líder.

O líder não se foca muito nos interesses dos colaboradores, mas mais nos interesses da empresa e dele próprio. Preocupa-se mais em estipular o que quer que estes façam sem tentar perceber as suas motivações e aspirações.

A nível das relações interdepartamentais notou-se que as pessoas procuram muito esta direção e há abertura nas relações porém a empresa é muito grande e por vezes isso faz com que haja atrasos nas respostas, mas de uma forma há colaboração entre as direções.

Dimensões de Análise	Interpretação
Presença do Líder	Trabalha maioritariamente a partir da empresa
Autonomia/Dependência na execução de Tarefas	Autonomia dos subordinados na execução de tarefas; controlo e supervisão q.b.
Regulação das Emoções no Outro	Preocupa-se com a resolução de conflitos, mas pouca ação na resolução dos mesmos; pouca envolvimento no seio da direção
Competências Sociais do Líder	Disponibilidade para ouvir; competências de delegação de tarefas e objetivos; Assertividade; falhas na comunicação
Capacidade de Motivar e Inspirar	Reconhecimento do trabalho dos profissionais, nível de motivação moderado; motivação mais a nível financeiro
Empatia e confiança	Líder empático; confiança moderada
Relações interpessoais na Direção	Conflitos com alguma regularidade, ambiente formal; hierarquia bastante vincada; pouca comunicação
Estilo de Liderança	Transacional. Foca-se mais nos interesses da empresa e age mais sob o primado da razão.
Relações Inter-departamentos	Abertura; procura da direção; pouco feedback de outras direções.

Tabela 14 – Síntese de Resultados das Entrevistas à Direção 3

Passando a uma análise e interpretação mais exaustiva dos dados recolhidos com as entrevistas elaboradas à Direção 3 podemos verificar que, também neste departamento a hierarquia é vincada o que, muitas vezes, leva a que haja alguma retração por parte dos subordinados. Uma das interpretações que me permitiu logo ser feita foi a carência da comunicação verificada no departamento. Para além dos fluxos serem maioritariamente

formais, existe pouca envolvimento do líder no seio da Direção. Nota-se a preocupação do mesmo em saber o que se passa, o que os seus subordinados estão a fazer e como estão a correr as tarefas pois existem reuniões com os responsáveis das diversas áreas e com o líder todas as segundas-feiras, porém os subordinados pensam que deveria existir mais interação do líder com eles durante a semana. Falta uma escuta ativa. Notei, também, que o líder está consciente dos conflitos que existem no seio da direção porém não é um agente muito ativo na resolução dos mesmos. A nível das competências sociais, mostra-se bastante disponível para ouvir os colaboradores e estes sentem-se à vontade para abordar o líder com facilidade, porém onde este líder demonstra mais força é na delegação de tarefas e objetivos e isso foi notório quando, ao regressar à direção, marcou de imediato uma reunião com toda a Direção onde delegou as tarefas e delineou os objetivos a alcançar e o que esperava dos seus subordinados. Apesar da comunicação não ser o ponto forte do departamento, o líder aparentou ser uma pessoa empática, especialmente porque chegou à direção em abril deste ano deparando-se com colaboradores tristes e desmotivados e um ambiente de instabilidade e agiu para que os seus subordinados se sentissem seguros, estáveis e soubessem que poderiam contar com o líder para enfrentar as adversidades. Demonstra também competências de autorregulação não sendo impulsivo e sendo capaz de pensar antes de agir. Estamos perante um líder transacional. Apesar de este líder, comparativamente com o da direção 2, ser um pouco mais empático e demonstrar uma preocupação mais acentuada com os seus subordinados, também tende mais a agir sob o primado da razão e a gerir as suas equipas com base na cognição. Há pouca intervenção do mesmo na delegação de tarefas e as necessidades dos subordinados são preenchidas mais com vista em satisfazer as expectativas do próprio. Como este afirmou ao longo da entrevista, a primeira coisa que mencionou quando chegou à chefia da direção foi a visão e objetivos que tinha que alcançar. Os colaboradores estão informados das suas tarefas, porém sentem que poderia haver mais feedback por parte do líder. Num ambiente onde a comunicação é formal e onde não há espaço para conversas e momentos de descontração existe mais propensão a que as pessoas se fecham nelas próprias, o que é o caso desta direção. Porém, não creio que este seja um motivo ditador do desempenho do departamento.

6.3. Conclusões e Verificação

Após a análise e interpretação do conteúdo das entrevistas realizadas às três Direções da RTP, a investigadora passa agora para as conclusões finais e respetivas verificações, respondendo às questões orientadoras deste estudo chegando, desta forma, à escolha de uma, ou exclusão, das hipóteses estabelecidas.

Para uma melhor verificação das hipóteses e para melhor compreensão do raciocínio por parte do leitor, passo à elaboração das respostas a cada pergunta orientadora desta investigação fazendo, no final, uma breve síntese das mesmas.

Ao analisar o conteúdo das entrevistas foi possível verificar quais as principais competências emocionais manifestadas na organização pelos seus profissionais. É de notar que as competências mais manifestadas são a autoconsciência e a autorregulação. Os profissionais demonstraram estar atentos às suas emoções e ações, agindo de forma consciente e racional, ou seja, pensam antes de agir. Esta conclusão foi retirada devido ao facto de os interesses da empresa virem antes dos seus, e assim necessitam de agir de acordo com os valores e objetivos da mesma, não podendo correr o risco de agir de forma contrária ao que a empresa defende. A empatia também se manifesta, mas de forma mais atenuada. Parece existir uma preocupação com os subordinados por parte dos líderes, com a sua motivação porém existe pouca ação, os líderes não parecem ser agentes ativos na motivação dos seus subordinados nem ativos na resolução de problemas. Os subordinados afirmam sentir-se à vontade para recorrer ao líder, expor situações de stress ou preocupação, porém na prática não acontece com regularidade, lidam com os problemas de forma autónoma tentando sempre resolvê-los sozinhos. Isto deriva do facto de a comunicação ser bastante rígida e formal, outra conclusão retirada após as entrevistas realizadas. São impostas algumas barreiras na criação de empatia entre líder e subordinados que quebram esses fluxos de comunicação mais informais que poderiam existir.

É de notar que as emoções não são muito utilizadas para melhorar e desenvolver o desempenho da organização nem para fortalecer relações interpessoais. Existe uma ótica de trabalho muito mais baseada no racional do que no emocional. Como um dos líderes afirmou em contexto de entrevista, a RTP é uma máquina de gerar trabalho. O que daqui se

depreende é que o trabalho é bastante automatizado, as “máquinas” não têm sentimentos, apenas fazem o trabalho que lhes compete, e foi o que me pareceu que os profissionais da empresa também fazem, estão ali apenas para trabalhar e fazer o que lhes compete, da melhor forma que sabem, sem haver grande espaço para a exploração das emoções. Apesar de estas competências estarem particularmente visíveis, o que falta é a utilização dessas competências. Elas existem, estão lá, porém não são devidamente exploradas e utilizadas para um melhor desempenho profissional. Como já mencionado ao longo da revisão de literatura efetuada nos capítulos anteriores, não é suficiente que os indivíduos tenham as competências inerentes à Inteligência Emocional. Se não souberem utilizar essas competências, de nada lhes vale. Há que existir um equilíbrio fundamental que leve ao uso inteligente dessas capacidades que leva ao reconhecimento, construção e regulação das emoções no próprio e no outro.

A nível da satisfação e desempenho no trabalho, não creio que exista um mau desempenho profissional. Penso que os profissionais executam o seu trabalho da melhor forma que o sabem fazer. Existe, nitidamente, falta de motivação que advém do clima de instabilidade que se vive na empresa da falta de recompensas e reconhecimento do seu trabalho. É notório que os líderes não são agentes motivadores e não reconhecem com frequência o bom trabalho que os seus subordinados executam porém, a grande fonte de desmotivação neste momento prende-se com a falta de recompensa a nível financeiro e a falta e possibilidade de promoções. Por outro lado, penso que as pessoas já atingiram um nível de conformismo com a situação e, apesar de desmotivadas, como é uma situação que já decorre há demasiado tempo, limitam-se a fazer o que lhes compete sem grandes manifestações. Não creio que o desempenho seja afetado porque as coisas correm em plenitude na empresa, porém obviamente que, face à falta de promoções e recompensas financeiras, os líderes poderiam adotar práticas para motivar os seus subordinados e torná-los mais felizes no seu local de trabalho, algo que não acontece. O nível de insatisfação dos profissionais prende-se com as falhas na comunicação, principalmente na comunicação lateral visto não haver uma atitude de colaboração a nível interdepartamental mas, maioritariamente, com a falta da recompensa e promoções que advém do clima de instabilidade vivido na empresa.

Como afirmei ao longo deste relatório, o tipo de cultura que caracteriza a RTP é a perspectiva diferenciadora, pois esta é uma empresa de grande dimensão e com diferentes áreas de atuação em que cada uma adota diferentes normas e procedimentos no seu trabalho. A nível da comunicação, os fluxos manifestam-se maioritariamente formais, pois existe uma hierarquia bastante vincada e é necessário que haja uma filtragem dos canais pois, devido a ser uma empresa de grande dimensão, não se pode correr o risco de o número de mensagens ser infinito e estas dispersarem-se.

Estas duas ideias foram possíveis de ser verificadas com as entrevistas realizadas, na medida em que foi notória a hierarquia patente no seio da empresa, bem como os diversos procedimentos de cada direção adota. A nível das comunicações, está mais patente uma comunicação horizontal, visto que é entre as pessoas dos mesmos departamentos que as relações melhor fluem. Existe comunicação descendente q.b. quando é necessário delegar tarefas, mas por norma os subordinados têm bastante autonomia e as tarefas já se encontram delegadas atempadamente sem ser necessária que esta comunicação flua com tanta frequência. Também a comunicação ascendente flui de forma moderada apenas quando é necessário dar feedback ao líder ou conversar com o mesmo devido a algum problema que exista no seio da direção, porém a relação de confiança e proximidade não se manifesta muito entre líderes e subordinados, pois todos os colaboradores que entrevistei afirmam sentir-se à vontade para expor situações que os preocupam ao líder, porém na prática, lidam com essas situações sozinhos. A nível da comunicação lateral, esta apresenta algumas falhas na medida em que existe falta de colaboração entre os diversos departamentos, os profissionais demonstram alguma resistência quando lhes é pedido um favor que não seja da sua competência. Desta forma, conclui-se que as relações interpessoais no trabalho mantêm-se muito a nível profissional, havendo pouco espaço para abordar temas mais pessoais e o ambiente é bastante rígido.

A nível dos tipos de liderança que melhor descrevem a ação das chefias da RTP, o conteúdo das entrevistas leva-me que concluir que a tendência remete para o estilo transacional. As competências que melhor se manifestam nos líderes da empresa são autorregulação e autoconfiança e a empatia manifesta-se de forma moderada porém não são suficientes para classificar o estilo de liderança da RTP à luz dos estilos defendidos por Goleman – autoritário, coercivo, conselheiro, democrático, relacional e agressivo. O estilo

de liderança que mais se aproxima é o estilo transacional de Bass (1991) pois é um estilo em que o líder se move pela cognição ao invés da emoção, o que aparenta ser o caso da RTP. Estes líderes, na sua maioria, dão importância às relações líder-colaborador de forma a preencher as necessidades dos seus seguidores em prol das suas expectativas, ou seja, e como já referi anteriormente, os líderes desta organização mantêm os seus próprios interesses e os da empresa acima dos interesses dos seus subordinados utilizando as relações e criando confiança apenas para os objetivos serem alcançados, características estas que me levam a concluir que a liderança transacional é, de facto, o estilo predominante.

Os líderes, ao longo, das entrevistas, não demonstraram ser líderes carismáticos nem tão pouco inspiradores, excluindo o líder da Direção 1 que foi o único que demonstrou exercer uma liderança transformacional. Estes líderes em questão demonstraram optar por uma gestão por exceção ativa, ou seja, procuram desvios das regras e padrões e tomam ações corretivas como foi possível de observar, por exemplo, na direção 2 em que o líder não tolera temas de conversa mais casuais entre subordinados agindo logo de forma a saber o que se passa se o tom de voz for mais elevado e chamando à atenção. Como o próprio afirma, as pessoas são pagas para trabalhar e não para conversar e quando há comportamentos menos toleráveis estes têm que terminar. É também notória uma gestão por exceção passiva na medida em que o líder apenas intervém se os padrões não corresponderem aos esperados e podemos observar isto nas três direções na medida em que o líder onde foi bastante notória a grande autonomia na delegação e gestão de tarefas. Foi também perceptível que o líder deixa a delegação de tarefas nas mãos dos chefes de equipa, principalmente na direção 3, que afirma haver total autonomia e alguma evitação na tomada de decisões.

Porém, e partindo da ideia de que a IE é efetivamente um tipo de inteligência e que é algo capaz de ser desenvolvido, penso que a RTP e os seus profissionais ainda têm um longo caminho a percorrer para que esta funcione na sua plenitude contribua para melhorar o desempenho profissional e a motivação dos colaboradores no seu trabalho. Não posso concluir que estamos perante uma liderança transformacional no seio da RTP pois as competências necessárias para que assim sejam classificados não são exercidas na sua plenitude.

Como afirmei, ainda há um longo caminho a percorrer, o trabalho é ainda muito metódico, muito racional e penso que terá que haver uma mudança de mentalidades para que se dê espaço para explorar as emoções como forma de melhorar o desempenho e transformar a RTP numa empresa caracterizada por uma liderança transformacional.

No quadro abaixo estão sumarizadas as questões orientadoras desta investigação e respetivas respostas, em forma de síntese do que foi acima concluído.

Quais as principais competências emocionais manifestadas na organização pelos profissionais da RTP?	Autoconsciência e autorregulação estão bastante patentes. Empatia manifesta-se q.b., necessita de uma maior exploração e utilização.
Os profissionais encontram-se satisfeitos face ao desempenho profissional da organização, das direções e dos colegas?	O desempenho é positivo e os profissionais aparentam desempenhar as tarefas que lhes competem de forma eficaz. A insatisfação no trabalho prende-se com aspetos financeiros e consequente falta de motivação.
Quais os aspetos mais importantes na análise das relações interpessoais no trabalho?	Verifica-se uma hierarquia demasiado vincada. Fluxos de comunicação demasiado formais. Pouca abertura. Comunicação lateral com falhas.
Que tipos de liderança descrevem apropriadamente a ação das chefias na RTP?	A liderança tende para o estilo transacional. Líderes importam-se mais com os objetivos e interesses da empresa. Primado da razão sob a emoção. Gestão a nível cognitivo e não emocional.

Tabela 15 – Respostas às Questões Orientadoras da Investigação

Estas verificações retiradas do conteúdo das entrevistas permitem-me chegar à resposta à pergunta de partida elaborada no início desta investigação, recorrendo às hipóteses previamente estipuladas.

Relembrando o leitor das hipóteses:

Hipótese 1: A noção Inteligência Emocional e seus corolários são importantes para a análise e compreensão das relações líder-colaboradores, explicando com relevância o desempenho profissional de ambos, bem como a sua variação.

Hipótese 2: A noção de Inteligência Emocional e seus corolários são importantes para análise e compreensão das relações líder-colaboradores porém não demonstra qualquer relevância na explicação do desempenho profissional de ambos nem da sua variação.

Hipótese 3: A noção de Inteligência Emocional e seus corolários não demonstram qualquer importância para a análise e compreensão das relações líder-colaboradores, nem qualquer relevância na explicação do desempenho profissional de ambos nem da sua variação.

Analisado o conteúdo das entrevistas concluiu-se que a Inteligência Emocional e seus corolários são importantes para a análise e compreensão das relações líder-colaboradores na medida em que se verifica, no seio da RTP, falhas nos fluxos de comunicação, verifica-se um ambiente rígido e de pouca descontração que é assim estabelecido devido à pouca abertura existente entre líderes e subordinados. Apesar de ser notória alguma abertura para se recorrer ao líder, na prática isto não se verifica com regularidade o que leva a que os subordinados se fechem em si mesmos, recorrendo pouco ao líder não permitindo que haja uma relação de empatia e confiança. Verifica-se uma falta de competências sociais e motivação por parte dos líderes bem como carência na utilização das emoções o que me leva a crer que influencia o ambiente de trabalho que se vive na empresa. Esta conclusão leva-me a excluir a hipótese 3 como resposta à questão de partida inicial, na medida em que esta afirma que a IE não demonstra importância na análise e compreensão das relações e como se pode observar, a IE desempenha, de facto, esse papel.

Apesar das competências de IE necessitarem de ser mais exploradas no seio da empresa para facilitar relações e comunicações, penso que o desempenho profissional não é diretamente afetado por essa carência. As pessoas que trabalham na RTP já são “antigas”, já estão habituadas a esta realidade, a uma realidade rígida, a um ambiente fechado e informal e toda a vida trabalharam dessa forma. São colaboradores desmotivados principalmente devido à fase de mudança, reestruturação e instabilidade que a RTP atravessa, porém não creio que o desempenho seja afetado pela falta de Inteligência Emocional.

Desta forma, excluo a hipótese 1 como resposta à pergunta de partida, pois esta afirma que o desempenho profissional pode ser explicado e variar de acordo com a Inteligência Emocional, o que não se verifica.

A hipótese 2 é a que prevalece, pois penso que a noção de Inteligência Emocional e seus corolários são importantes para análise e compreensão das relações líder-colaboradores porém não demonstra qualquer relevância na explicação do desempenho profissional de ambos nem da sua variação.

Esta análise permite-me concluir que a RTP ainda tem um longo caminho a percorrer no que diz respeito ao desenvolvimento das competências inerentes à Inteligência Emocional. Este tipo de inteligência revela-se, nos dias de hoje, uma componente bastante forte para a melhorar as relações no trabalho e, conseqüentemente, o desempenho. O que esta investigação me leva a concluir é que os profissionais da RTP ainda não estão inteirados do que é a Inteligência Emocional e dos benefícios que esta traz a uma organização. O trabalho é muito metódico, muito racional e o desempenho não é afetado, porém as pessoas encontram-se desmotivadas, encontram-se infelizes no seu local de trabalho. Falta a exploração da parte mais emocional, de tentar compreender as pessoas, os seus medos, as suas preocupações e, acima de tudo, agir em prol dessas inquietações tentando atenuá-las, papel que cabe ao líder desempenhar mas que este não o faz.

Em suma, posso concluir que o desempenho profissional mantém-se pois esta é a realidade que os profissionais conhecem e com a qual sempre trabalharam, as razões que eventualmente levam a um pior desempenho prendem-se, maioritariamente, com razões financeiras e falta de promoções. Porém, as relações no trabalho são, sem dúvida, afetadas pela visível falta de Inteligência Emocional. Não digo que esta noção seja completamente nova no seio da RTP, porém existe uma falha na sua utilização, na utilização das emoções e exploração de corolários como a empatia e a motivação que poderiam ser utilizados em prol do fomento das relações no trabalho para que estas não se manifestassem estritamente profissionais, para tornar o ambiente mais informal potenciando, assim, a satisfação no trabalho, melhores fluxos de comunicação e, por conseguinte, uma melhor relação entre líder-colaborador.

Conclusão

Início a presente conclusão respondendo à questão de partida colocada no início desta investigação constatando qual a hipótese escolhida que prevaleceu e as razões que me levaram a escolher essa mesma hipótese e a excluir as restantes.

Pergunta de partida: Em que medida a Inteligência Emocional, nomeadamente nos seus corolários autoconsciência, motivação e empatia, é útil para a análise e compreensão das relações líder-colaborador no desempenho profissional de uma grande empresa de media?

Resposta: A noção de Inteligência Emocional e seus corolários são importantes para análise e compreensão das relações líder-colaboradores porém não demonstra qualquer relevância na explicação do desempenho profissional de ambos nem da sua variação.

A elaboração das entrevistas às 3 Direções e correspondentes líderes e subordinados e posterior análise do conteúdo das mesmas conduziu-me à conclusão acima mencionada. É perceptível uma falha a nível de competências inerentes à Inteligência Emocional no seio da RTP e essa falha afeta as relações no trabalho. Não penso necessariamente que essas competências não existam, porém não se manifestam da melhor forma, não existe espaço para que sejam exploradas de forma a melhorar e facilitar as relações e fomentar o desempenho no trabalho. A Inteligência Emocional é, assim, importante para compreender as relações líder-colaboradores e nota-se como a falta de manifestação de dimensões como a empatia e confiança existente entre os membros da organização afeta os canais de comunicação que se mostram fracos e com algumas falhas não proporcionando relações sólidas e com alguma abertura, tornando o ambiente de trabalho um local rígido e estritamente profissional.

Apesar da carência das comunicações tender a ser afetada pela falta de Inteligência Emocional que se manifesta nos líderes da organização, não creio que esta seja relevante na explicação do desempenho profissional dos profissionais da RTP. Apesar do clima de desmotivação que se vive devido à fase de reestruturação e instabilidade que a empresa atravessa, os trabalhadores desempenham o seu trabalho de forma profissional e da melhor forma que sabem. Notei que a RTP é uma empresa com uma cultura “tradicional” e que o tema da Inteligência Emocional é algo que ainda não foi suficientemente explorado para que tenha tanto impacto assim. Os colaboradores da empresa toda a sua vida trabalharam

sob esta dinâmica, com líderes mais rígidos e num ambiente bastante formal e, ao não conhecerem outra realidade, acabam por estar conformados com os métodos de trabalho correntes não afetando o seu desempenho. Porém, ao analisar as entrevistas realizadas, constatei que existem outras variáveis que influenciam o desempenho profissional dos colaboradores como a desmotivação e a falta de reconhecimento e promoções, porém a Inteligência Emocional não é uma variável importante na compreensão e explicação da variação do desempenho dos profissionais na RTP.

Concluo o presente relatório de estágio afirmando que a Inteligência Emocional e seus corolários, nomeadamente a autoconsciência, motivação e empatia, são importantes para análise e compreensão das relações líder-colaboradores porém não demonstram qualquer relevância na explicação do desempenho profissional de ambos nem da sua variação. Apesar do atual clima de instabilidade, creio que a Inteligência Emocional, devidamente desenvolvida e manifestada nos líderes, poderia contribuir para atenuar as tensões e desmotivações dos colaboradores. Verifica-se ainda um longo caminho a percorrer, por parte da RTP, para que a Inteligência Emocional seja devidamente desenvolvida de forma a facilitar as relações no trabalho e a motivar os colaboradores. É necessária uma mudança de mentalidades e um papel mais ativo das chefias na motivação e resolução de problemas para que as relações tomem proporções menos formais e haja espaço para a partilha a um nível mais informal.

Bibliografia

Aires, Luísa (2011), *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional* [Em linha]. Lisboa: Universidade Aberta.

Bass, Bernard (1991), «From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision.» *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, Bernard, et al. (2003), «Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership.» *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.

Bennis, Warren (2003), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. C. Cherniss, & D. Goleman (Eds.). John Wiley & Sons.

Bilhim, João (2013), *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*, Lisboa: ISCSP

Bogdan, Robert & Biklen, Sari (1994), *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.

Caixeiro, Cristina (2014), “Capítulo V – A Cultura Organizacional (Cristina Caixeiro”, Cristina Caixeiro, *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na (s) cultura (s) organizacional (ais) escolar (es)*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, pp. 239-293.

Camara, Pedro; Guerra, Paulo; Rodrigues, Joaquim (1998 [1997]), *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 2ª edição, Lisboa, Publicações D. Quixote.

Cherniss, Cary et al. (1998), «Bringing emotional intelligence to the workplace.» *New Brunswick, NJ: Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, Rutgers University.

Caruso, David et al. (2002), «Emotional intelligence and emotional leadership.» *Kravis-de Roulet Leadership Conference, 9th, Apr, 1999, Claremont McKenna Coll, Claremont, CA, US*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Chiavenato, Idalberto. (1998), *Os novos paradigmas*. Editora Manole Ltda.

Chizzotti, Antonio (2003), «A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais, Evolução e Desafios», *Revista Portuguesa de Educação*, 2003, 16(2) pp.221-236.

Duarte, Rosália (2004), «Entrevistas em pesquisas qualitativas», *Educar, Curitiba*, n. 24, p. 213-225, 2004. Editora UFPR.

Gardner, Lisa & Stough, Con (2002), «Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers.» *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.

Goleman, Daniel (2000), «Leadership that gets results.» *Harvard Business Review*, 78(2), 78-93.

Goleman, Daniel (1998), «What Makes a Leader?» *Harvard Business Review*. November – December pp. 93-102.

Goleman, Daniel & Boyatzis, Richard (2008), «Social Intelligence and the Biology of Leadership» *Harvard Business Review*, 86(9), 74-81.

Goleman, Daniel et al. (2013), *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Press.

Gomes, Duarte (1991), «Cultura Organizacional: Estratégias de Integração e de Diferenciação.» *Psychologica*, 6(33-51).

Hofstede, Geert (1998) «Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts.» *Organization studies* 19.3 (1998): 477-493.

Jesuino, Jorge (2008), «Cultura organizacional.» *Estudos da cultura no Brasil e em Portugal*, 321-346.

Laraia, Roque (1986) . *Cultura: um conceito antropológico*. Zahar. Rio de Janeiro.

Lowe, Kevin; Galen, Kroeck & Nagaraj, Sivasubramaniam (1996), «Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature.» *The Leadership Quarterly* 7.3 (1996): 385-425.

Martin, Joanne (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.

Martins, Valdemar (2006) *Avaliação do valor educativo de um software de elaboração de partituras: um estudo de caso com o programa Finale, no 1º Ciclo*. Tese de Mestrado em Educação. Área de especialização de Tecnologia Educativa.

Matthews, Gerald; Zeidner, Moshe & Roberts, Richard (2004), *Emotional intelligence: Science and myth*. MIT Press.

Mayer, John (2001) “A field guide to emotional intelligence”, *Emotional Intelligence in Everyday Life* (3-24). Philadelphia, PA: Psychology Press.

Mayer, John et al. (2003). «Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0.» *Emotion*, 3, 97-105.

Mayer, John et al. (2001), «Emotional intelligence as a standard intelligence.» *Emotion*, Vol.1, No 3, 232-242.

Mayer, John et al. (2008), «Emotional intelligence: new ability or eclectic traits?» *American Psychologist*, 63(6), 503.

Mayer, John et al. (1990), «Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence.» *Journal of Personality Assessment* 54(3&4), 772-781.

Mayer, John & Salovey; Peter (1995) “Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings”, *Applied and Preventive Psychology* 4:197-208.

Mayer, John; Caruso, David; Salovey, Peter (2000) “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence”, *Intelligence* 27(4): 267-298.

Nascimento, Slvana (2006), *As relações entre inteligência emocional e bem-estar no trabalho*. Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo. Faculdade de Psicologia e Fonoaudiologia, Curso de Pós Graduação em Psicologia da Saúde.

Ponte, João (2006), «Estudos de caso em educação matemática.» *Bolema*, 25, 105-132.

Quivi, Raymond & Campenhoudt, Luc (2013) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.

Salovey, Peter et al. (1989), «Emotional intelligence.» *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.

Salovey, Peter & Grewal, Daisy (2005), «The science of emotional intelligence.» *Current directions in psychological science*, 14(6), 281-285.

Salovey, Peter & Mayer, John (1993), «The Intelligence of Emotional Intelligence.» *Intelligence* 17, 433-442.

Schein, Edgar (1984), «Coming to a new awareness of organizational culture.» *Sloan management review*, 25(2), 3-16.

Smircich, Linda (1983), «Concepts of culture and organizational analysis.» *Administrative science quarterly*, 339-358.

Torres, Leonor (2003), *Cultura organizacional em contexto educativo. Sedimentos culturais e processos de construção do simbólico numa escola secundária*. Braga: Universidade do Minho.

Van Maanen, John & Barley, Stephen (1983), *Cultural organization: Fragments of a theory* (No. TR-25-ONR). ALFRED P SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT CAMBRIDGE MA.

Anexos

Anexo A – Perguntas Entrevistas Chefias

CHEFIAS	
Questões	Dimensões a Analisar
1. Como descreveria um dia de trabalho na RTP?	
2. A deslocação para fora da empresa em horário de trabalho é algo usual na rotina da RTP?	Presença na empresa e na rotina de trabalho dos subordinados
3. A nível das equipas considera que o <i>team leader</i> é o responsável pela distribuição de todas as tarefas a executar pela equipa? Ou existe autonomia das equipas neste sentido?	Nível de autonomia/dependência dos subordinados ao líder
4. Tendo em conta o contexto económico atual que influencia o sentimento de segurança e estabilidade no trabalho considera que já teve que lidar com situações de stress e ansiedade? Se sim, pode descrever-me uma situação concreta?	Regulação das Emoções no outro
5. Quais considera serem melhores práticas na resolução de conflitos entre subordinados? Já teve que as colocar em prática em alguma situação concreta? Dê-me um exemplo.	Competências Sociais do líder, gestão de conflitos
6. Já lidou com alguma situação de desmotivação entre colaboradores da sua equipa? Se sim o que fez para solucionar?	Motivação. Ser um agente motivacional e inspirador
7. Sente que existe abertura das equipas para que estas se dirijam ao líder com problemas pessoais que afetem o seu desempenho profissional? Ou as relações revelam-se com foco apenas nas tarefas?	Empatia e confiança.

8. Considera que existe uma relação de confiança no seio do departamento?	Percepção das relações interpessoais dos seus subordinados

Anexo B – Perguntas Entrevistas Subordinados

SUBORDINADOS	
Questões	Dimensões a Analisar
1. Como descreveria um dia de trabalho na RTP?	Presença na empresa e na rotina de trabalho dos subordinados.
2. Recorda-se de alguma situação de conflito na sua equipa? Se sim, esteve diretamente envolvido? Recorda-se como foi resolvida?	Existência de conflitos e resolução dos mesmos.
3. Caso a situação não fosse resolvida sentiria abertura para recorrer à ajuda do líder? Como pensa que este agiria na sua resolução?	Abertura para recorrer ao líder.
4. Em algum momento da sua vida profissional se sentiu stressado ou ansioso devido à excessiva carga de trabalho? Se sim, expôs essa situação ao seu responsável ou lidou com ela sozinho?	Gestão de stress e ansiedade.
5. Considera que a distribuição de tarefas é feita hierarquicamente (top down)?	Fluxo de comunicação. Dependência ou autonomia face ao líder.

6. No seio da RTP considera que existe abertura para abordar assuntos que não envolvam diretamente a esfera profissional?	Confiança e empatia.
7. Consegue descrever a relação que as chefias que melhor conhece mantêm com os seus colegas de trabalho, outras chefias e respetivos subordinados?	Percepção das relações no seio da empresa.
8. Em algum momento da sua vida profissional se sentiu extremamente desmotivado? Se sim, lidou com isso sozinho ou expôs a situação ao seu responsável? Que medidas foram tomadas para contornar a situação?	Motivação no trabalho. Líder como agente motivador.

Anexo C – Transcrição das Respostas às Entrevistas

Direção 1

Entrevistado: Líder

Entrevistador: Como descreve um dia de trabalho na RTP?

Entrevistado: “O dia de trabalho inicia-se por volta das 8h/9h, mas depende muito da área de atividade. As pessoas que têm um trabalho de *back office* começam a trabalhar às 9h e vai até por volta das 8h da noite.”

Entrevistador: A deslocação para fora da empresa em horário de trabalho é algo usual na rotina da RTP?

Entrevistado: “Eu desloco-me, de facto, muitas vezes ao estrangeiro, eu diria que em média uma vez por mês tenho que sair de Portugal e tenho que me reunir com grupos de trabalho da Eurovisão noutros países.”

Entrevistador: A nível das equipas considera que o team leader é o responsável pela distribuição de todas as tarefas a executar pela equipa? Ou existe autonomia das equipas neste sentido?

Entrevistado: “Trabalho na RTP há 40 anos e trabalhei em área muito diferentes. Toda a minha carreira dentro da RTP quando assumi responsabilidades de coordenação ou direção foi sempre feita num princípio de delegação de competências, ou seja, eu acredito muito que as pessoas tem que se sentir responsáveis e para se sentir responsáveis têm que ter algum grau de autonomia e de poder de decisão do seu próprio trabalho. É evidente que esse trabalho tem que ser coordenado, não é possível deixar as pessoas fazerem o que querem, como querem sem que haja alguma coordenação. Mas a partir do momento em que estão definidas as tarefas ou delimitadas as competências as pessoas têm que ter condições para as exercer plenamente porque se sentirem que o poder de decisão e competência está centrada no chefe a tendência que as pessoas têm é para fazerem só se lhes mandarem fazer e portanto como eu me habituei a trabalhar nessa base de autonomia eu **confio muito nas pessoas com quem trabalho**, sempre confiei. Peço sempre que as pessoas me mantenham informado, que eu saiba como as coisas estão a evoluir, das dificuldades que há etc e as pessoas também sabem que se alguma coisa acontecer que não está bem ou que têm algum grau de dificuldade vêm ter comigo.”

Entrevistador: Tendo em conta o contexto económico atual que influencia o sentimento de segurança e estabilidade no trabalho considera que já teve que lidar com situações de stress e ansiedade? Se sim, pode descrever-me uma situação concreta?

Entrevistado: “Naturalmente que há tensões entre as pessoas e eu identifico bem, principalmente em equipas pequenas é fácil de identificar e portanto eu tenho essa noção onde é que estão essas tensões e onde é que elas existem e coordenar ou chefiar é também gerir essas tensões, ou seja, é ir

estabelecendo pontes e ir diminuindo a tensão dentro do possível. É um esforço complicado que exige saber que falando com um e falando com o outro ir criando algum clima de confiança entre eles de modo que esse clima de tensão se esbata. Lidar com pessoas é uma tarefa difícil e muitas vezes as pessoas não nos aceitam da maneira que nós pensamos que somos. É natural que já tive ao longo da minha carreira e aqui agora, também, pequenos momentos em que há alguma tensão entre os colegas. Uma coisa que estamos a tentar ultrapassar nesta área é a dispersão. Havia pessoas que estavam a trabalhar em áreas diferentes (fisicamente) e eu entendo que as pessoas se trabalharem no mesmo espaço físico é bastante melhor porque acabam por se relacionar mais e as pessoas só se conhecem se se relacionarem. Portanto neste momento o que nós conseguimos fazer foi trazer a área que estava numa zona à parte para o mesmo espaço onde agora estamos e eu acho que isso vai ajudar a melhorar e a criar esse clima.”

Entrevistador: Quais considera serem melhores práticas na resolução de conflitos entre subordinados? Já teve que as colocar em prática em alguma situação concreta? Dê-me um exemplo.

Entrevistado: “A tendência que eu tenho é pedir as pessoas para não reagirem no momento, ou seja, o pior que pode haver é aquilo que se chama *overreacting*. A pessoa reagir demais por um momento emocional, o ideal é deixar passar algumas horas, ou deixar passar um dia e voltar a pensar no assunto o voltar a chamar as pessoas. Há momentos de dificuldade e nesses momentos o melhor a fazer é chamar as pessoas, pô-las junto e tentar resolver o problema.”

Entrevistador: Já lidou com alguma situação de desmotivação entre colaboradores da sua equipa? Se sim o que fez para solucionar?

Entrevistado: “Situações de pessoas que vieram ter comigo por razões até familiares e problemas familiares que se estavam a traduzir no mau desempenho da pessoa no trabalho. As pessoas vieram explicar-se e desabafar e descarregar um pouco os problemas que tinham. Não quer dizer que tenhamos que aceitar que isso seja uma justificação mas temos que perceber que as pessoas quando saem daqui têm a sua casa e têm um conjunto de problemas depois é difícil muitas vezes libertarem-se disso. Os momentos mais difíceis de toda a minha carreira na RTP para além deste período teve a ver essencialmente quando passei pela área da Produção e houve a necessidade de reduzir os quadros da empresa e foi preciso dizer às pessoas mais velhas que tinham uma oportunidade de acordar a sua rescisão e sair da empresa. Quando passámos por esta fase foi preciso muitas vezes eu ter que conversar com colegas por quem tinha e tenho o maior respeito e ter que lhes dizer que estava na horas de eles irem embora. Isso é sempre muito difícil, é talvez o momento mais difícil para uma pessoa que tem um cargo de direção. Mesmo que se tente dourar o melhor possível a situação é difícil para quem tem que dizer e para quem tem que ouvir.”

Entrevistador: Sente que existe abertura das equipas para que estas se dirijam ao líder com problemas pessoais que afetem o seu desempenho profissional? Ou as relações revelam-se com foco apenas nas tarefas?

Entrevistado: “A brincar às vezes digo que o meu gabinete parece um confessionário. Porque muitas vezes as pessoas vêm aqui, colegas da minha área e sem ser da minha área, ou porque já estou cá há muitos anos e já têm alguma confiança e vêm desabafar. Às vezes não é só sobre o trabalho, é sobre a sua própria vida pessoal, sobre os problemas que têm, e poderia haver a reação natural de ‘o que é que eu tenho a ver com isso? Não tenho nada a ver com a sua vida pessoal’, mas as pessoas são isso mesmo, são os problemas que têm e muitas vezes precisam apenas de ser ouvidas ou de se lhes dar alguma atenção e o pior que pode haver numa chefia ou numa liderança que se queira impor não por gritar mas pelo respeito é não ouvir as pessoas. **Toda a gente tem que ser ouvida** e isso é fundamental. As chefias têm que ouvir, as pessoas têm que ter oportunidade de apresentar os seus problemas, desabafar.”

Entrevistador: Considera que existe uma relação de confiança no seio do departamento?

Entrevistado: “Entre a minha equipa há um bom clima, eu acho que há, e há pessoas que são amigas umas das outras. Pares ou grupos que se dão bem entre eles e isso não deve ser desfeito nunca. Cria e ajuda ao espírito de equipa.”

Entrevistado: Colaborador 1

Entrevistador: Como descreveria um dia de trabalho na RTP?

Entrevistado: “Chego, alinho as tarefas para o dia, olho para a caixa de emails, respondo aos mais importantes, os urgentes deixo para ir fazendo ao longo do dia. Depois é responder às tarefas que vão surgindo ao longo do dia, para além daquilo que está planificado surge sempre uma série de coisas em cima da hora que temos que dar resposta.”

Entrevistador: Recorda-se de alguma situação de conflito na sua equipa? Se sim, esteve diretamente envolvido? Recorda-se como foi resolvida?

Entrevistado: “É muito raro situações de conflito mas por vezes as situações de stress geram situações de alguma conflitualidade ainda que sempre controladas. Por vezes quando as pessoas têm mais que uma tarefa para fazer ao mesmo tempo isso pode gerar necessidade de algum esclarecimento, alguma conversa mais animada mas nada de conflitos que levem a que as pessoas

se aborrecam ou complique o seu dia a dia aqui no local de trabalho. Não estive diretamente envolvido, mas por vezes tenho que ajudar a solucionar algumas questões que têm que ver com horários de trabalho, com tarefas que saiam um pouco do âmbito daquilo que as pessoas pensam ser a sua limitação da sua área de atuação, mas são coisas muito rotineiras do dia a dia.”

Entrevistador: Caso a situação não fosse resolvida sentiria abertura para recorrer à ajuda do líder? Como pensa que este agiria na sua resolução?

Entrevistado: “Sim, sem dúvida nenhuma, claro que sim. Agiria de uma forma diplomática tentando encontrar uma solução equilibrada para as partes percebendo onde está a razão e tentando recomendar qual a melhor solução sem impor, sem que fosse estritamente necessário. Mas nos temos a sorte por sermos liderados por alguém que é na realidade um verdadeiro diplomata e que tem percepção do que é trabalhar às vezes em situações de limite de stress e portanto estamos aí bem apoiados.”

Entrevistador: Em algum momento da sua vida profissional se sentiu stressado ou ansioso devido à excessiva carga de trabalho? Se sim, expôs essa situação ao seu responsável ou lidou com ela sozinho?

Entrevistado: “Sim, já aconteceu stress devido à excessiva carga de trabalho. Lido com a situação sozinho. Se acontecer algo que escapa ao meu controlo partilho e tentarei encontrar apoio ou uma solução conjunta ou pelo menos algumas sugestões de solução, mas normalmente as situações têm a ver com a resposta a algumas tarefas de grande responsabilidade que por vezes são colocadas sem tempo de preparação, são muito em cima da hora e isso faz subir o stress, a tensão a necessidade de responder a situações mais complexas mas tento resolvê-las sozinho.”

Entrevistador: Considera que a distribuição de tarefas é feita hierarquicamente (top down) ou existe algum autonomia?

Entrevistado: “Acho que há uma grande autonomia na execução de tarefas. Existe uma supervisão q.b. sobre aquilo que as pessoas vão fazendo mas há uma grande autonomia.”

Entrevistador: No seio da RTP considera que existe abertura para abordar assuntos que não envolvam diretamente a esfera profissional?

Entrevistado: “Na RTP, e provavelmente até nesta área, as pessoas já se conhecem há bastante tempo. As pessoas com quem lidamos aqui, a maior parte, estão na empresa há algumas décadas e portanto para além das relações profissionais acabam por misturar também alguma da sua vivência pessoal. É incontornável que por vezes também há abertura para questões mais pessoais.”

Entrevistador: Consegue descrever a relação que as chefias que melhor conhece mantêm com os seus colegas de trabalho, outras chefias e respetivos subordinados?

Entrevistado: “Tenho uma visão um pouco crítica, penso que aqui na RTP é mais importante a salvaguarda das fronteiras de uma área específica onde as pessoas estão do que a partilha inter-áreas. Por vezes não há uma atitude muito colaborativa entre as várias áreas há na realidade uma defesa com alguma atitude mais forte daquilo que pensam ser a atribuição da própria área. Eu acredito que na realidade a atribuição é da RTP e portanto a solução quanto mais abrangente e mais alargada melhor mas sinto que existe um pouco essa falta de partilha no encontro de soluções comuns. Nos lidamos aqui com todas as áreas da empresa, somos uma área transversal mas quando temos que abordar ou temos que interferir sobre conteúdos ou sobre aquilo que é publicado acabamos por encontrar algumas resistências das áreas que pensam que aquilo é um feudo muito próprio. É preciso algum caminho ainda, eu penso que não é uma questão de abertura, acho que é um receio da parte das pessoas de verem diminuídas as suas áreas ou a sua área de influencia e no meu ponto de vista isso é errado porque só se tem a ganhar quanto mais partilhamos as soluções e os problemas e os desafios e a empresa ganha e não se nos fecharmos a procura de soluções internas que depois esquecem o todo da empresa.”

Entrevistado: Colaborador 2

Entrevistador: Como descreveria um dia de trabalho na RTP?

Entrevistado: Uma pessoa chega, abre o computador para ver se tem algum assunto urgente, vemos as coisas que são essenciais, o que é preciso tratar, entretanto vai beber um cafezinho e depois volta ao serviço. Na hora de almoço geralmente vamos todos almoçar, não há assim muito stress.”

Entrevistador: Recorda-se de alguma situação de conflito na sua equipa? Se sim, esteve diretamente envolvido? Recorda-se como foi resolvida?

Entrevistado: “Nós praticamente não temos muito stress, há sempre uma divisão entre as duas áreas da direção. Às vezes há alguns stresses com uma das áreas, por exemplo hoje só esta cá um colaborador desta área porque os restantes à segunda e terça não vem e é sempre complicado porque têm poucas pessoas e a única pessoa que está cá assegura sozinha, desde as 7h da manhã, todas as coisas que são precisas. Quando é assim, nós de um modo geral somos chamadas para ajudar, se ele precisar de algum apoio com visitas, por exemplo. De resto em termos de stress,

temos alturas em que está tudo calminho, mas depois há outras altura em que parece que acontece tudo ao mesmo tempo e uma pessoa quase não tem tempo para fazer nada. Quando há situações de stress normalmente as coisas acabam por se resolver. Recordo-me de uma situação com duas colegas das relações publicas que elas não se davam bem e até creio que houve um processo disciplinar e o doutor teve que se meter. Consegue chegar a um consenso e a uma resolução, é uma pessoa muito experiente e um conciliador, já trabalho com ele há muitos anos e é uma pessoa que além de ver profissionalmente vê para além disso.”

Entrevistador: Caso a situação não fosse resolvida sentiria abertura para recorrer à ajuda do líder? Como pensa que este agiria na sua resolução?

Entrevistado: “Sim, sim. Temos sempre abertura para falar com ele apesar de se ser uma pessoa bastante ocupada e as vezes seja difícil falar com ele mas de qualquer modo se houver algum problema há sempre um telemóvel há sempre um contacto direto e ele é disposto a ouvir e a intervir e a ajudar e de modo geral zela pelos seus funcionários.”

Entrevistador: Em algum momento da sua vida profissional se sentiu stressado ou ansioso devido à excessiva carga de trabalho? Se sim, expôs essa situação ao seu responsável ou lidou com ela sozinho?

Entrevistado: “Já houve uma altura em que eu comecei a entrar em stress porque tinha imenso trabalho. Lidei com a situação sozinha, eu sou uma pessoa que me adapto bem às situações e que tento resolver sempre a bem e tento quando estou stressada tento acalmar-me, ver o que e preciso fazer, por os pontos nos i's e ver o que tenho para fazer. Só se não conseguir fazer as coisas que foram pedidas é que vou falar com o responsável e pedir ajuda e alguma solução.”

Entrevistador: Considera que a distribuição de tarefas é feita hierarquicamente ou há grande autonomia?

Entrevistado: “Já foi mais autónomo do que é neste momento, porque quando nos trabalhávamos sobre a supervisão apenas do Diretos tínhamos um tratamento com um pouco mais de autonomia, agora temos uma segunda chefia que está muito em cima e muito presente. Não tanto connosco, ainda vamos tendo uma certa autonomia, mas de qualquer modo sempre que damos respostas a emails colocamos sempre a segunda chefia em conhecimento. Isto verifica-se mais agora.”

Entrevistador: No seio da RTP considera que existe abertura para abordar assuntos que não envolvam diretamente a esfera profissional?

Entrevistado: “Fala-se de tudo um pouco. Nos aqui damo-nos muito bem, já nos conhecemos há muitos anos e temos abertura e falamos esmo de coisas sem ser profissionais, não digo íntimas mas de um teor de amizade.”

Entrevistador: Consegue descrever a relação que as chefias que melhor conhece mantêm com os seus colegas de trabalho, outras chefias e respetivos subordinados?

Entrevistado: “O tratamento com os outros departamentos é bom. Sempre que tratamos de coisas e enviamos emails a resposta é sempre imediata, da minha parte não tenho qualquer reclamação.”

DIREÇÃO 2

Entrevistado: Líder

Entrevistador: Como descreve um dia de trabalho na RTP?

Entrevistado: “Um dia de trabalho na RTP é capaz de não ser igual todos os dias o que do meu ponto de vista, pessoalmente, é aliciante. Porque a RTP tem uma atividade que é muito diversificada, porque todos os dias põe produtos novos no ar, interage com parceiros diferenciados e dado ser uma empresa de capitais públicos financiada pela contribuição do audiovisual está sujeita a um escrutínio muito alargado. Surgem quase todos os dias questões novas que são colocadas à RTP.”

Entrevistador: A deslocação para fora da empresa em horário de trabalho é algo usual na rotina da RTP?

Entrevistado: “Fundamentalmente trabalho a partir da empresa. Temos o privilégio dos nossos parceiros nos virem visitar.”

Entrevistador: A nível das equipas considera que o team líder é o responsável pela distribuição de todas as tarefas a executar pela equipa? Ou existe autonomia das equipas neste sentido?

Entrevistado: “Existe essa autonomia na minha direção, nem todos os assuntos passam por mim. Toda essa delegação de responsabilidades encontra-se feita, os procedimentos são conhecidos e estão estabilizados portanto eles funcionam em equipa de uma forma, em termos de organização de

uma forma mais ligeira em termos de hierarquia. A hierarquia intervém quando o procedimento não correu como era previsto e aí a hierarquia intervém. Os procedimentos são conhecidos por todos e sobretudo a calendarização dos mesmos que é o importante, não é só fazer bem, mas fazer bem no tempo certo. As hierarquias só intervêm no tratamento de situações atípicas.”

Entrevistador: Tendo em conta o contexto económico atual que influencia o sentimento de segurança e estabilidade no trabalho considera que já teve que lidar com situações de stress e ansiedade? Se sim, pode descrever-me uma situação concreta?

Entrevistado: “Já tive que lidar com situações de stress e ansiedade e stress. É uma das situações que me preocupa, é manter o empenho e motivação da equipa porque como a RTP é uma empresa muito mediática porque aparecem sempre muitas notícias negativas. Fala-se mais dos aspetos negativos e as pessoas são impactadas por isso. As pessoas têm que se manter motivadas e isso é uma preocupação que eu tenho. Por vezes existem pessoas que ficam muito preocupadas por exemplo ontem surgiu uma notícia no jornal que constituía uma preocupação para a empresa e alguém entrou aqui muito nervoso e eu disse “calma, vamos ter calma, uma coisa são as intenções outras são as ações”. Temos que tentar acalmar e apaziguar algum excesso de preocupação.”

Entrevistador: Quais considera serem melhores práticas na resolução de conflitos entre subordinados? Já teve que as colocar em prática em alguma situação concreta? Dê-me um exemplo.

Entrevistado: “As melhores práticas na resolução de um conflito é o primado da razão sobre a emoção porque por vezes quando o conflito surge porque existe uma diferença que é levada em termos emocional ao extremo sem ser levada ao *back to basics* para analisarmos o problema e a solução em concreto. A maneira como ajo é tentar desmontar o problema e tentar explicar os fundamentos da solução do problema porque por vezes as pessoas não percebem porque é que tem que ser assim. A empresa tem principais obrigações de transparência e tratamento de equidade dos seus parceiros, não privilegiar ninguém. Estas obrigações são por vezes a razão pela qual temos que agir de determinada maneira. Tem que haver transparência e isso significa as vezes que a solução adotada não seja a mais justa. É um problema explicar às pessoas que embora não seja a mais justa, tem que ser assim porque se não for assim a decisão não é transparente e não corresponde a esses princípios. Nunca chegou ao extremo de ter que intervir no conflito entre duas pessoas. Dentro do quadro de comportamento ético-profissional, do portão para a frente é standardizado. Os estados de espírito ou as indelicadezas menos apropriadas podem fazê-lo, mas do portão para fora. Agir como muito bem entenderem, do portão para dentro nos pagamos para ter determinado comportamento para com os colegas e para com a empresa. é isso que é exigido, não tolero comportamentos que não sejam e que incomodem o ambiente interno. A vantagem da porta aberta

é que se houver alguma alteração do tom de voz, e eu circulo pela direção, não fico fechado na minha área, se houver alteração dos decibéis da voz de alguém e eu poder ouvir e poder-me inteirar do que se está a passar porque não é tolerável que alguém esteja a falar alto ou a expressar-se ou a dizer coisas que não deve.”

Entrevistador: Já lidou com alguma situação de desmotivação entre colaboradores da sua equipa? Se sim o que fez para solucionar?

Entrevistado: “Já lidei com situações de desmotivação na minha equipa. Por vezes existe um ou outro um pouco mais desmotivado. Nessas situações procuro levar com a maré. A motivação do grupo é algo que pode contagiar os outros que estão menos motivados portanto o grupo se, na sua maioria, estiver motivado e estiver alinhado pra as tarefas que tem que executar, os menos motivados tendem a associar-se ao efeito de grupo. É através da gestão do grupo que tento acudir essas situações. Quando a situação é declaradamente mais crítica e alguém quer falar comigo porque está desmotivado eu tenho que perceber o como e o porquê de estar desmotivado e sobretudo quais são as ansias e aspirações que essa pessoa tem e tentar encaixar dentro da organização um resposta a essas aspirações”.

Entrevistador: Sente que existe abertura das equipas para que estas se dirijam ao líder com problemas pessoais que afetem o seu desempenho profissional? Ou as relações revelam-se com foco apenas nas tarefas?

Entrevistado: “A porta está aberta para os subordinados virem falar comigo. A política que sempre tive e é um estilo de gestão e a política que tenho é uma política de porta aberta. Sou o chefe, é verdade, mas toda a gente se sente livre para vir falar comigo sobre qualquer outro assunto respeitando obviamente a esfera pessoal e particular de casa um mas se a pessoa tem necessidade de vir falar porque isso impacta no seu trabalho faz.”

Entrevistador: Considera que existe uma relação de confiança no seio do departamento?

Entrevistado: “As relações revelam-se muito profissionais no seio do departamento e envolvem muito pouco a esfera pessoal, totalmente. As pessoas são pagas para virem trabalhar e para estarem a trabalhar. Óbvio que têm os seus breaks para beber café, comentar o futebol, o filme de ontem mas não é passar a manhã ou a tarde nisso, não é para isso que são pagas. Desde que haja um entendimento global e isso existe, não é necessário estarmos a chamar a atenção a alguém. É sempre desagradável, felizmente que as pessoas percebem, têm consciência, são responsáveis e são profissionais e têm prazer em serem profissionais. Quando falamos da motivação e do empenho e de alguma alegria no trabalho temos que envolver nesse circulo o atingir de objetivos e resultados e

de alguma maneira premiar essas pessoas através do reconhecimento desse empenho, é a melhor maneira de conseguir que as pessoas continuem a ter esse desempenho.”

Entrevistado: Colaborador 1

Entrevistador: Como descreveria um dia de trabalho na RTP?

Entrevistado: “Rotineiro. A rotina está muito associada aos procedimentos esta direção, há sempre uma rotina.”

Entrevistador: Recorda-se de alguma situação de conflito na sua equipa? Se sim, esteve diretamente envolvido? Recorda-se como foi resolvida?

Entrevistado: “Conflito complicado penso que não. Pode haver questões de método de trabalho que as pessoas possam não concordar e pode haver também, que é muito normal e que é geral, alturas em que parece que temos menos paciência para as pessoas ou as pessoas têm menos paciência para nós. Nas equipas as pessoas não se ligam todas da mesma maneira, há preferências e é essa a experiência que eu tenho, mas não me lembro de nenhuma situação de conflito assim mais recorrente, o ambiente é bom, é pacífico.”

Entrevistador: Caso a situação não fosse resolvida sentiria abertura para recorrer à ajuda do líder? Como pensa que este agiria na sua resolução?

Entrevistado: “Ao recorrer ao líder a decisão é sempre a mesma, é uma decisão em prol de defender os interesses da empresa e esse é sempre a linha diretiva, é assim que tem acontecido. Já levei um problema ao líder achando que tinha razão e ele acabou por me dizer que não era bem assim e não concordou totalmente comigo. Tal como há situações em que ele me dá diretrizes ou ordens diretas para fazer isto ou aquilo eu também posso, de vez em quando, contrapor. Depois a abertura depende da ideia que a pessoa tem sobre o assunto. Eu tenho sempre abertura para falar do assunto, não quer dizer é que consigo fazer vencer a minha teoria. O líder é receptivo a sugestões. Pode haver uma situação ou outra em que a opinião está formada. Eu posso sempre das sugestões, a receptividade é em função das ideias que a outra pessoa já tem sobre o assunto, mas já tenho tido situações em que as minhas sugestões são aceites e as coisas são alteradas em conformidade com

aquilo que eu acho. Não tenho situações em que estivesse a falar para uma parede, sou ouvido efetivamente, às vezes podem é não mudar de opinião e não aceita a minha sugestão.”

Entrevistador: Em algum momento da sua vida profissional se sentiu stressado ou ansioso devido à excessiva carga de trabalho? Se sim, expôs essa situação ao seu responsável ou lidou com ela sozinho?

Entrevistado: “Já houve alturas em que as coisas forma mais stressantes, parece que o trabalho acumula e não conseguimos dar conta. Se eu tiver mais forte no aspeto pessoal tenho mais força para resolver esses momentos de stress sozinho, caso contrário sim, sem duvida que recorro ao líder e até a outros elementos da minha equipa que me possam reconfortar e motivar. A maior parte das vezes as coisas são calmas.”

Entrevistador: Considera que a distribuição de tarefas é feita hierarquicamente (top down?), ou existe autonomia nesse aspeto?

Entrevistado: “As coisas estão organizadas, existem tarefas alocadas a cada uma das áreas da direção financeira e dentro das áreas cada pessoa tem as suas tarefas definidas. E muitas vezes são transversais. O que o diretor faz é mais em situações pontuais, coisas novas que surgem que precisam de ser respondidas fora dos âmbitos normais ele explica aquilo que quer. Se tudo correr bem, se as coisas forem andando, tudo bem. Pode acontecer que o diretor de repente se aperceba que as coisas estão a ser feitas de determinada maneira e ache que devem ser feitas de outra, mas normalmente deixa sempre ao critério das pessoas que estão a chefiar as equipas.”

Entrevistador: No seio da RTP considera que existe abertura para abordar assuntos que não envolvam diretamente a esfera profissional?

Entrevistado: “Existe abertura para abordar temas mais pessoais, é assim que se criam relações e amizades. Assim criam-se grupos e é normal comentarem problemas pessoais e isso acontece. Eu não costumo ter muita abertura para falar de assuntos mais pessoais com o líder, mas em algumas situações, não só comigo mas com outras pessoas que tem problemas pessoais e isso pode implicar uma menor capacidade essa compreensão existe, sim.”

Entrevistador: Em algum momento da sua vida profissional se sentiu extremamente desmotivado? Se sim, lidou com isso sozinho ou expôs a situação ao seu responsável? Que medidas foram tomadas para contornar a situação?

Entrevistado: “Eu gosto daquilo que faço mas em situações mais extremas já aconteceu de às vezes estar a vir para o trabalho e pensar que se calhar não era bem isto que queria, de estar ali à

secretária e desesperar porque as coisas não estão a correr como quero ou porque as decisões tomadas não foram de encontro ao que eu pensava ou fora de timing e aí confesso que fico um bocadinho desmoralizado. As pessoas não estão sempre da mesma maneira, umas vezes mais motivadas outras menos e o diretor é atento a essa motivação. Aqui na RTP é uma motivação financeira que mais falta, não existem aumentos nem recompensações monetárias o que desmotiva as pessoas, parece-me que a desmotivação das pessoas é em função disso.”

Entrevistador: Consegue descrever a relação que as chefias que melhor conhece mantêm com os seus colegas de trabalho, outras chefias e respetivos subordinados?

Entrevistado: “As relações dependem da abertura das pessoas. Às vezes tenho a sensação que não estamos todos a remar para o mesmo lado, parece que há uma competição entre as direções. Eu não diria bem competição, mas mais quando contactam uma direção, se esta não achar que o trabalho não lhe compete acha que o problema não é dela. Não são colaborativas na sua maioria. Não há uma norma, depende da pessoa embora eu ache que isso acontece mais vezes do que é suposto, não há muita colaboração.”

Entrevistado: Colaborador 2

Entrevistador: Como descreveria um dia de trabalho na RTP?

Entrevistado: “Um dia de trabalho é stressante, constantemente telefonemas de fornecedores, colegas. Há sempre urgências, assuntos que acontecem no dia, saídas. A rotina da tesouraria tem uma carga laboral grande e é stressante.”

Entrevistador: Recorda-se de alguma situação de conflito na sua equipa? Se sim, esteve diretamente envolvido? Recorda-se como foi resolvida?

Entrevistado: “Conflitos há sempre, como é óbvio, não posso dizer que os conflitos sejam muito graves mas é natural que dado o tipo de tarefas, o tipo de esforço que nos é pedido e isto também está a ocorrer desde há dez anos porque houve uma redução forte de pessoal e é óbvio que a carga laboral aumentou para todos os colegas. Mais tarefas, menos pessoas. É óbvio que há dias muito carregados de stress, problemas e as pessoas passado uns dias têm que libertar essa tensão

acumulada. Não digo que sejam conflitos irreparáveis porque o tipo de pessoas que ali estão, estão habituadas as tarefas que têm, no fundo é só um desabafo que eles têm e as coisas repõem-se normalmente, não é preciso grandes intervenções, basta às vezes uma pequena conversa. São recorrentes os conflitos porque os problemas base não estão resolvidos, mantêm-se. Mas tudo sem problemas de maior, damo-nos muito bem, é uma equipa muito coesa portanto os conflitos são meramente o libertar da injustiça que sentem.”

Entrevistador: Caso a situação não fosse resolvida sentiria abertura para recorrer à ajuda do líder? Como pensa que este agiria na sua resolução?

Entrevistado: “Sentia sem dúvida. Já aconteceu há uns anos e ele interferiu e falou com a pessoa, na minha presença, expliquei-lhe a situação, perguntei-lhe se ele poderia dar uma palavrinha à colega para a tranquilizar, para a acalmar e ele foi disponível, de imediato, conversou. O problema como sempre não fica resolvido mas há um impacto diferente sendo o líder a conversar. Foi apenas uma situação que se colocou e o líder foi disponível e minimizou o conflito existente na altura.”

Entrevistador: Em algum momento da sua vida profissional se sentiu stressado ou ansioso devido à excessiva carga de trabalho? Se sim, expôs essa situação ao seu responsável ou lidou com ela sozinho?

Entrevistado: “Lido bem com o stress porque já são muitos anos de trabalho e uma pessoa começa a aprender e a idade e experiencia de trabalho também proporcionam isso. Há momentos mais emocionais mas há que respirar fundo e a coisa acalma e andamos para a frente. Nunca recorro ao líder, resolvo sempre sozinha essas situações.”

Entrevistador: Considera que a distribuição de tarefas é feita hierarquicamente (top down?), ou existe autonomia nesse aspeto?

Entrevistado: “Há bastante autonomia na execução das tarefas. Só não tomo decisões se vir que é um caso que tem que ir um pouco mais acima, ao líder, com o seu conhecimento mas são casos pontuais. Existe autonomia em geral.”

Entrevistador: No seio da RTP considera que existe abertura para abordar assuntos que não envolvam diretamente a esfera profissional?

Entrevistado: “O nosso relacionamento e forma de estar as vezes já vão para a esfera pessoal e isso é bom para soltar, para desabafar e sentir que temos alguém ali para conversar. Damo-nos bem e as coisas estão equilibradas entre o pessoal e o profissional, estão bem divididas. Existe confiança q.b.”

Entrevistador: Em algum momento da sua vida profissional se sentiu extremamente desmotivado? Se sim, lidou com isso sozinho ou expôs a situação ao seu responsável? Que medidas foram tomadas para contornar a situação?

Entrevistado: “Já estive muito desmotivada com o trabalho e mais uma vez lidei individualmente com a situação. Uma pessoa anda aborrecida até digerir mas a parte profissional tem que se sobrepor e emocionalmente tenho que resolver a minha situação e tenar levar as coisas para a frente. Mais uma vez lidei com isso sozinha. O líder não é um agente motivador. Muito sinceramente, pelo contrário. Falta de reconhecimento profissional, das qualidades das pessoas, do esforço, do empenho das pessoas, do cumprimento sempre dos objetivos. Isso é dado como ou aceite por ele como uma obrigação nossa e que talvez seja, mas nunca há uma palavra de motivação, de agradecimento. Isto vai responder por vezes aos pequeno conflitos que existem dentro da área porque as pessoas ficam desmotivadas, começam a falar, a aborrecer-se e depois há que tentar apaziguar os ânimos mas os pequenos conflitos que existem entre nós em termos de serviço ocorrem exatamente dessa falta de motivação ou de reconhecimento por parte do líder.”

Entrevistador: Consegue descrever a relação que as chefias que melhor conhece mantêm com os seus colegas de trabalho, outras chefias e respetivos subordinados?

Entrevistado: “Depende das áreas dos colegas. Há áreas em que as relações são muito boas e há boas relações, mas outras nem tanto. Por vezes por falta de capacidade e de conhecimentos das pessoas que estão nessas direções e por falta também de não querem assumir responsabilidades, as vezes as coisas complicam-se e há alguns aborrecimentos mas por norma as coisas funcionam bem entre as direções.”

Direção 3

Entrevistado: Líder

Entrevistador: Como descreve um dia de trabalho na RTP?

Entrevistado: “Começo o dia a fazer o despacho do que ficou do dia anterior, depois tenho as coisas organizadas por dias em termos de reuniões, tenho tudo estipulado. Segunda feira começo por fazer uma reunião de direção, todas as semanas com todos os responsáveis das áreas da direção e organizamos o trabalho da semana, trocamos ideias entre todos, todos dão opinião sobre o trabalho dos outros, das outras áreas. Faço essa reunião à segunda para preparar a semana.”

Entrevistador: A deslocação para fora da empresa em horário de trabalho é algo usual na rotina da RTP?

Entrevistado: “Trabalho muito mais aqui no escritório, vou para fora muito poucas vezes.”

Entrevistador: A nível das equipas considera que o *team leader* é o responsável pela distribuição de todas as tarefas a executar pela equipa? Ou existe autonomia das equipas neste sentido?

Entrevistado: “Sobre matérias de gestão corrente as tarefas são decididas pelos responsáveis da área, as coisas só vêm a mim quando é preciso tomar decisões que têm que ser reportadas à Administração, mas nas tarefas do dia a dia eles têm autonomia para gerir as equipas.”

Entrevistador: Tendo em conta o contexto económico atual que influencia o sentimento de segurança e estabilidade no trabalho considera que já teve que lidar com situações de stress e ansiedade? Se sim, pode descrever-me uma situação concreta?

Entrevistado: “Acontece muitas vezes as pessoas virem falar comigo por instabilidade, porque estão muito afetadas com estas convulsões na empresa, por questões pessoais. Falo com eles tranquilamente e tento acalma-los. Isso acontece e procuram-me muito, não só os colaboradores mas também pessoas com cargos importantes e procuram-me porque sabem que estão a falar com uma pessoa que tem uma longa história nesta casa, sou muito reservada sou sensata e muitas vezes é esse tipo de consulta que acontece. Dou-lhes uma palavra de estímulos, tranquilidade, de não se precipitarem. Há muita abertura para virem falar comigo mesmo de problemas que sejam mais pessoais e eu tento dar conselhos sensatos e as pessoas costumam ficar agradecidas por isso e acolhem bem essas conversas.”

Entrevistador: Quais considera serem melhores práticas na resolução de conflitos entre subordinados? Já teve que as colocar em prática em alguma situação concreta? Dê-me um exemplo.

Entrevistado: “Por vezes há conflitos. As pessoas falam muito umas das outras e há sempre pequenas invejas e eu tenho uma postura que é por norma eu oiço e deixo passar, vejo sempre isso como um desabafo, não sou permeável à má língua e acontece isto, e vem aqui e queixam-se de um e de outro e normalmente não me deixo afetar por essa má língua, tento que não deem importância. Mas quando começa a ser muito ostensivo eu zango-me a sério, eles sabem que eu não admito e isso e vêem-me com má cara e eu digo que isto não pode ser assim, estamos aqui para trabalhar. Eu acho que o facto de eu fazer essas reuniões semanas e eu tenho visto isso porque eu há um mês e tal na altura das férias não fizemos com tanta cadência e isso afetou bastante aqui o relacionamento. É muito importante trabalharmos em conjunto e eu colocá-los em contacto uns com os outros. Acho

que dão resultados muito bons porque ali fala-se de tudo o que se está a fazer, já não podem dizer que não sabem isto ou aquilo e ponho-os em contacto uns com os outros e principalmente é bom para as chefias porque às vezes eles andam às turras uns com os outros e se nós promovermos essas reuniões e falarmos abertamente, no fundo haver ali mais contacto e partilha isso acaba por redimir as tais fricções que existem durante a semana.”

Entrevistador: Já lidou com alguma situação de desmotivação entre colaboradores da sua equipa? Se sim o que fez para solucionar?

Entrevistado: “Isto é uma fábrica de produzir trabalho em série, é terrível. Eu estive ausente três anos desta direção e saí assim de uma forma tempestiva, de um dia para o outro e depois disso passaram aqui períodos de grande convulsão e instabilidade. Em três anos houve 3 diretores e isso afetou-os muitos, as pessoas estavam e ainda estão um pouco, desgastadas, cansadas, fartas de mudanças. Eu vim em abril e isto estava mais calmo do que no ano anterior mas as pessoas estavam realmente um bocadinho cansadas e desmotivadas. Mas este ano conseguimos concluir alguns projetos que estavam em negociação há dois anos e o facto de termos conseguido concluir esses projetos fez com que as coisas começassem a abrandar. Eu noto que as pessoas estão tranquilas agora, passaram aqui alguns anos de instabilidade sem saber o que lhes ia acontecer a seguir e neste momento e como me conhecem há muitos anos, sabem que têm aqui alguém que as está a coordenar e que as defende. Noto que concluímos alguns projetos que eram críticos e causavam muita instabilidade. Daí a estarem muito motivadas não estão, muitas pela questão financeira, não há promoções. Mas há tranquilidade no dia a dia, coisa que não havia no passado. Aqui ainda é um passo para a motivação, mas noto que o ambiente é tranquilo e ninguém trabalha com a espada apontada.”

Entrevistador: Sente que existe abertura das equipas para que estas se dirijam ao líder com problemas pessoais que afetem o seu desempenho profissional? Ou as relações revelam-se com foco apenas nas tarefas?

Entrevistado: “Quando aqui cheguei fiz logo uma reunião e fiz uma exposição daquilo que era importante para mim. Eles já me conheciam mas eu não quis deixar de dar nota daquilo que realmente era muito relevante. Na altura o que achei muito importante foi passar-lhes a mensagem do que é que eu esperava deles e de uma forma muito empática. Defini-lhes quais eram as prioridades para este ano e disse que o que eu esperava deles era comprometimento e lealdade e eles sabem porque eu disse-lhes isso muito assertivamente. Contam comigo mas vejam lá porque eu conto convosco e com a vossa lealdade. Eu conto com eles e eles estão aqui de uma forma muito comprometida, estão todos para me ajudar. Ao longo destes seis meses ainda não senti que

houvesse algum boicote, as pessoas estão aqui, abrem os dossiers todos quando há algum problema, não há nenhuma situação em que estejam a omitir alguma informação. Há um relacionamento muito aberto. Isto foi um retomar. Foi só chegar e dizer eu estou aqui e conto convosco. Foi mais esta questão de presença, eu estou aqui muito presente, saber que estou ali ao lado. A mensagem que tive que passar logo no início foi essa mensagem de tranquilidade, eles estarem a trabalhar e não terem medo de perguntar, sabem se cometerem erros eu estarei lá para os suportar. Quero que as coisas abertas sejam claras, não haver receios. Noto que as coisas estão muito melhor mesmo quando eu não estou cá. A equipa é boa e responsável.”

Entrevistador: Considera que existe uma relação de confiança no seio do departamento?

Entrevistado: “Existe uma relação de confiança entre as pessoas que trabalham aqui. Existem ainda alguns polos de tensão, porque temos aqui duas grandes áreas a de projeto e administrativa e estas áreas as vezes chocam um bocadinho. Mas é fácil pô-los em sintonia.”

Entrevistado: Colaborador 1

Entrevistador: Como descreveria um dia de trabalho na RTP?

Entrevistado: “O dia de trabalho para mim começa cedo, chego sempre a horas e é um dia muito intenso porque esta direção é característica nisso. É uma dia muito intenso e que se prolonga muitas vezes para além das horas de saída.”

Entrevistador: Recorda-se de alguma situação de conflito na sua equipa? Se sim, esteve diretamente envolvido? Recorda-se como foi resolvida?

Entrevistado: “Dentro da equipa damos-nos todos bem, não há conflitos. O que as vezes ocorre é conflitos dos restantes trabalhadores da empresa com a direção mas isso é devido à insatisfação natural dos colaboradores e não à nossa forma de coabitar aqui.”

Entrevistador: Caso a situação não fosse resolvida sentiria abertura para recorrer à ajuda do líder? Como pensa que este agiria na sua resolução?

Entrevistado: “Há sempre abertura para recorrer ao líder quando não conseguimos resolver situações aqui, recorremos facilmente ao nosso superior. Não há entrave em relação a isso. Eu nunca verifiquei nenhuma situação desse tipo mas pelo que conheço dela penso que chamaria se calhar cada um dos trabalhadores individualmente e depois os dois para perceber o que se tinha passado e tentar resolver a situação.”

Entrevistador: Em algum momento da sua vida profissional se sentiu stressado ou ansioso devido à excessiva carga de trabalho? Se sim, expôs essa situação ao seu responsável ou lidou com ela sozinho?

Entrevistado: “Houve alturas em que me sinto stressada e tenho que saber lidar com o stress e com essa pressão. Não penso que seja específico desta empresa. se for necessário recorro ao líder, mesmo em questões de duvidas ou qualquer outra necessidade recorro à ajuda do líder, não tenho qualquer problema nisso.”

Entrevistador: Considera que a distribuição de tarefas é feita hierarquicamente (top down), ou existe autonomia nesse aspeto?

Entrevistado: “Normalmente é a chefia que delega as tarefas e são acompanhadas por ele. Eu procurei sempre ter autonomia mas acho que cada um de nos tem que procurar ter as suas tarefas, é uma questão pessoal. O líder acompanha as evolução das tarefas, há supervisão. Trabalho há 27 anos na empresa e foi sempre dessa forma que trabalhei e nunca tive qualquer problema em recorrer à chefia e em a chefia me ajudar, nunca encontrei obstáculos.”

Entrevistador: No seio da RTP considera que existe abertura para abordar assuntos que não envolvam diretamente a esfera profissional?

Entrevistado: “Não é muito comum falar-se de coisas pessoais na empresa. as relações são mais profissionais. Há sempre um grupo restrito com quem nos damos mais, procuramos identificar-nos com algumas pessoas e é com essas que nos relacionamos mais.”

Entrevistador: Em algum momento da sua vida profissional se sentiu extremamente desmotivado? Se sim, lidou com isso sozinho ou expôs a situação ao seu responsável? Que medidas foram tomadas para contornar a situação?

Entrevistado: “Neste momento, o estado de motivação é baixo porque estão em reestruturação, se bem que acho que cada um de nós se tem que auto motivar. Mas é difícil manter motivação numa empresa onde não há reconhecimento, recompensas, aumentos, é difícil. Nos motivamo-nos por varias coisas e uma delas é pelo dinheiro, pela valorização portanto não havendo é difícil haver motivação. O líder tem essa preocupação de as pessoas estarem motivadas porque trabalhar com pessoas desmotivadas é muito difícil agora criar motivação de que forma? Com que perspectiva? Reconhece o nosso trabalho, isso reconhece.”

Entrevistador: Consegue descrever a relação que as chefias que melhor conhece mantêm com os seus colegas de trabalho, outras chefias e respetivos subordinados?

Entrevistado: “No meu caso dou-me bem com toda a gente dos outros departamentos, mas nem sempre é fácil, a empresa é grande, feita por pessoas muito diferentes e nem sempre é fácil obter respostas. Mas há sempre uma tentativa de nos aproximarmos das outras direções, mas não é fácil.”

Entrevistado: Colaborador 2

Entrevistador: Como descreveria um dia de trabalho na RTP?

Entrevistado: “Somos autodidatas naquilo que temos para fazer, não é um trabalho muito rotineiro. É um trabalho com uma análise muito exigente, aplicar muitos conhecimentos, muita matéria acerca da RTP e do seu passado.”

Entrevistador: Recorda-se de alguma situação de conflito na sua equipa? Se sim, esteve diretamente envolvido? Recorda-se como foi resolvida?

Entrevistado: “Atualmente no meu ambiente de trabalho temos uma partilha muito grande de experiências, conhecimentos. Esta direção já foi menos hierárquica do que é hoje e muitas vezes isso pode gerar conflitos porque as pessoas estão muito divididas. Muito hierarquia as vezes atrapalha e condiciona pessoas que aqui dentro têm potencial e se encolhem porque o circuito da comunicação não flui dessa forma. É uma área muito ligada às pessoas e os conflitos acontecem com frequência. Faz falta comunicação aqui dentro, comunicação assertiva e escuta ativa. Perceber determinadas situações, mais partilha do que devemos fazer, para onde devemos caminhar. Falta comunicação e marketing dentro da própria direção e os conflitos podem surgir com mais facilidade, pois se houvesse mais comunicação, mais partilha. O líder devia agir mais, comunicar mais, fazer mais não só com as hierarquias mas com os grupos porque as pessoas aqui são pessoas e tem muita experiencia e podem ainda ter mias potencial, o líder devia fazer mais pelas pessoas. Esta direção teve uma rotatividade muito grande de pessoas e por isso acho que faz falta injetar a partilha, a comunicação, não só com os responsáveis das áreas mas com todo o grupo e eu acho que isso esta um pouco aquém das minhas expectativas.

Entrevistador: Caso a situação não fosse resolvida sentiria abertura para recorrer à ajuda do líder? Como pensa que este agiria na sua resolução?

Entrevistado: “Há muita abertura para recorrer à ajuda do líder. Já é alguém que está na empresa há muito tempo, é completamente diferente que ter um diretor completamente novo que chega aqui

à casa. Acho que é possível e há uma forma aberta de chegar lá e avisar e dar sinais. Mas os conflitos as vezes surgem porque há uma hierarquia demasiado fechada e que condiciona determinados trabalhadores. Há modelos que podem ser muito mais sustentáveis que os formais que estão instituídos há muitos anos. Acho que devia ser instituído um bocadinho menos informalidade.”

Entrevistador: No seio da RTP considera que existe abertura para abordar assuntos que não envolvam diretamente a esfera profissional?

Entrevistado: “Há uma hierarquia muito vincada nesta Direção. Era importante aqui dentro haver mais espaço para dar a opinião, espaço para podermos falar e opinar. As relações aqui na direção mantêm-se estritamente profissionais. Temos aqui relações mais pessoais e que conheço há muitos anos. É uma direção mais formal. Não há uma partilha muito coletiva a nível de problemas pessoais, o ambiente é mais formal e formam-se alguns grupos.”

Entrevistador: Em algum momento da sua vida profissional se sentiu extremamente desmotivado? Se sim, lidou com isso sozinho ou expôs a situação ao seu responsável? Que medidas foram tomadas para contornar a situação?

Entrevistado: “Às vezes tenho momentos de desmotivação. Partilho estes momentos com a minha área. Nem sempre acho que as pessoas agem da melhor forma e exponho isso à chefia direta mas não quero ir mais longe do que isso porque cada um tem o seu modo de governar e temos que dar espaço. Vivemos às vezes desmotivados, há injustiças a nível das promoções. Eu acho que as pessoas não se motivam pelos líderes que têm. Motivam-se pela transparência de regras, que avaliem o desempenho, as evoluções de carreira etc. O que acho que os líderes podem motivar é a relação entre os líderes e os trabalhadores, serem líderes que se interessem pelos trabalhadores. Vejo aí diretores que se interessam, que partilham que até fazem um almoço disto ou daquilo com os colaboradores e acho que isso faz falta em algumas direções da empresa. Acho que ainda não houve oportunidade de fazer um plano de comunicação para a direção. Mas há carência neste aspeto. Eu acho que o líder devia estar mais presente entre as pessoas da direção dela, acho que é uma falha muito grande porque aproxima, gera sinergias, é importantíssimo. Sinto que há uma certa distancia, fechar-se no gabinete é mau, falta partilhar é a pedra basilar. As pessoas sentem-se confortáveis com essa partilha e falta.”

Entrevistador: Consegue descrever a relação que as chefias que melhor conhece mantêm com os seus colegas de trabalho, outras chefias e respetivos subordinados?

Entrevistado: “Funcionam bem as relações inter direções. As pessoas procuram muito esta direção e há abertura nas relações. Procuram muito não só a nível dos trabalhadores mas também das direções e isso vou uma imagem que demorou a ser construída e foi vingando ao longo do tempo. Existe uma relação de colaboração entre as direções. O que as vezes acontece é que a nossa direção não pode arranjar uma solução que a pessoa quer e isso gera pequenos conflitos, mas nada demais, as relações são boas no geral.”