



**MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

***A influência da Inteligência Emocional na  
Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa  
Academia de formação privada***

Ana Isabel Monteiro Leite

DISSERTAÇÃO  
VILA NOVA DE GAIA  
SETEMBRO | 2023





**INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA**

**A Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso  
numa Academia de formação privada**

Ana Isabel Monteiro Leite

Aprovado em 13/12/2023

Composição do Júri

---

Professora Doutora Maria Elisete Martins

Presidente

---

Professora Doutora Elisabete Pinto da Costa

Arguente

---

Professor Doutor Ricardo Bessa Moreira

Orientador

Vila Nova de Gaia  
2023



Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 8476/2020



## **Dedicatória**

Dedico esta dissertação aos meus pais, namorado, família e amigos pelo apoio incondicional ao longo de todo o meu percurso académico.





## **Agradecimentos**

Com a realização desta dissertação final de mestrado, transborda um sentimento de felicidade que deve ser expresso em agradecimento as pessoas que contribuíram para realização deste estudo.

Primeiramente, quero agradecer ao Professor Doutor Ricardo Bessa Moreira pelo constante apoio como orientador, mostrando-se sempre disponível para esclarecer qualquer dúvida ou preocupação. Foi incansável.

Quero também agradecer a todos os professores que me acompanharam ao longo de todo o mestrado, transmitindo todo o conhecimento e responsáveis também pelo meu crescimento.

Não menos importante devo agradecer à instituição que me recebeu, pela total disponibilidade e apoio para a realização das entrevistas, bem como todos os participantes pela sinceridade e transparências nas respostas.

Por fim, quero agradecer à minha família, especialmente aos meus pais, e ao meu namorado por me terem dado o maior incentivo do mundo.

Obrigada a todos.



## Resumo

Gerir pessoas é uma tarefa complexa e redonda no desafio de, nas organizações hodiernas, se centrar a responsabilidade do desempenho no colaborador, com interesses, expectativas e motivações próprias. Os gestores e líderes de equipas devem munir-se de ferramentas que permitam, *latu senso*, um eficiente entendimento e uma eficaz aplicação do conceito de Inteligência Emocional nas equipas de trabalho. É importante ressaltar que, na visão mais atual da GRH, é imperioso transformar grupos em equipas e energias em sinergias. A gestão das emoções perfila-se imperativa e emergente neste contexto.

O principal objetivo desta dissertação foi perceber o papel da inteligência emocional na gestão de equipas. Surgiu o desiderato de entender as emoções que se encontram relacionadas com os comportamentos que o indivíduo tem nas organizações, destacando-se a ação da Inteligência Emocional. O estado da arte sobre estas duas temáticas, relacionadas e com elevado grau de embricamento e interpenetração, ainda é relativamente escasso no nosso país. A revisão da literatura é significativamente prolífica, considerando os temas em separado, mas revela-se menos produtiva quando se convoca o relacionamento das supracitadas variáveis dependentes, que constituem o objeto da presente investigação.

Foi utilizada uma abordagem qualitativa, fenomenológica, com recurso a uma entrevista semiestruturada como instrumento metodológico e utilizando-se a análise de conteúdo como técnica. Tratou-se de um estudo de caso - numa empresa do setor da formação profissional privada - de cariz exploratório, que não permite inferências e extrapolações para outro tipo de realidade, só se representando, idiossincraticamente, a si próprio. A amostra não probabilística, utilizada nesta investigação, teve incidência numa única organização. Foram realizadas 11 entrevistas a informantes privilegiados, tendo sido colocadas questões que correspondiam a um guião semiestruturado acerca da inteligência emocional, da gestão de equipas e de que forma uma variável pode ter impacto sobre a outra.

Os resultados configuram, de um modo geral, os intentos plasmados nas perguntas de partida. Desta forma, existe uma certa evidência que consubstancia a importância da inteligência emocional na gestão de equipas.

**Palavras-chave:** Inteligência Emocional; Gestão de Equipas; Organizações; Emoções;

## **Abstract**

Managing people is a complex task and results in the challenge, in today's organizations, of focusing responsibility for performance on the employee with their own interests, expectations, and motivations. Managers and team leaders must equip themselves with tools that allow *latu senso*, efficient understanding, and practical application of the concept of Emotional Intelligence in work teams. It is essential to point out that, in the current view of GRH, it is imperative to transform groups into teams and energies into synergies. The management of emotions is imperative and emergent in this context.

The main objective of this dissertation was to understand the role of emotional intelligence in team management. The desire arose to understand the emotions that are related to the behavior of the individual in organizations, highlighting the action of Emotional Intelligence. The state of the art on these two themes, related to and with a high degree of interweaving and interpenetration, is still relatively scarce in our country. The literature review is significantly prolific, considering the themes separately, but it turns out to be less productive when the relationship of the aforementioned dependent variables, which constitute the object of the present investigation, is summoned.

A qualitative, phenomenological approach was used, using a semi-structured interview as a methodological instrument, and using content analysis as a technique. It was a case study - in a company in the professional training sector, of an exploratory nature, which does not allow inferences and extrapolations to another type of reality, only representing, idiosyncratically, itself. The non-probabilistic sample, used in this investigation, had an impact on a single organization. 11 interviews were carried out with privileged informants, with questions corresponding to a semi-structured script about emotional intelligence, team management and how one variable can have an impact on the other.

The results configure, in general, the intentions reflected in the starting questions. Roughly speaking, some evidence substantiates the importance of emotional intelligence in team management.

**Keywords:** Emotional Intelligence; Team Management; Organizations; Emotions

# INDÍCE

<u>INTRODUÇÃO</u> .....	1
<u>PARTE I</u> .....	5
<u>REVISÃO DA LITERATURA</u> .....	5
<u>1.1.2 Do Penso, logo Existo ao Existo, logo Sinto: Razão e Emoção (Orientação para os resultados e para as pessoas)</u> .....	8
<u>1.1.2.1 Liderança ou Chefia de Equipa</u> .....	12
<u>1.1.2.1.2 Teorias Contingenciais e Situacionais</u> .....	15
<u>1.1.2.1.3. Liderança Carismática e Transformacional</u> .....	16
<u>1.1.3 Diferentes tipologias de Inteligência e o destaque da Inteligência Emocional</u> .	17
<u>1.1.3.1 Emoções</u> .....	18
<u>1.1.3.2 Auto-Consciência</u> .....	19
<u>1.1.3.3. Gestão das Emoções</u> .....	20
<u>1.1.3.4. Auto-Motivação</u> .....	21
<u>1.1.3.5. Empatia</u> .....	21
<u>1.1.3.6. Gestão de Relacionamentos de Grupo</u> .....	21
<u>1.1.3.7. Modelo das Capacidades da Inteligência Emocional</u> .....	23
<u>1.1.4 A Inteligência Emocional nas organizações: perspectivas e prospetivas</u> .....	25
<u>1.2. Gestão de Equipas</u> .....	30
<u>1.2.2. A importância da transformação do grupo numa equipa</u> .....	35
<u>1.2.2.1. Equipa Resolução de Problemas</u> .....	36
<u>1.2.2.2. Equipas de Autogestão</u> .....	36
<u>1.2.2.3. Equipas Multifuncionais</u> .....	37
<u>1.2.2.4. Equipas Virtuais</u> .....	37
<u>1.3 GRH e gestão de equipas: duas faces da mesma moeda?</u> .....	38
<u>1.3.1 A importância da inteligência emocional na Gestão de Equipas</u> .....	40
<u>PARTE II</u> .....	44

<u>ESTUDO EMPÍRICO</u> .....	44
<u>2. Metodologia</u> .....	45
<u>2.1 Pressupostos Teóricos-Metodológicos</u> .....	45
<u>2.2 Linhas orientadoras, questões e objetivos</u> .....	48
<u>2.3 Amostra e Universo</u> .....	52
<u>2.3.1 Caracterização sócio-demográfica da amostra</u> .....	53
<u>2.3.2 Cultura organizacional- Academia de Formação Privada</u> .....	59
<u>2.4 Instrumento Metodológico: Entrevista</u> .....	61
<u>2.4.1. Análise de Conteúdo</u> .....	64
<u>2.5 Análise e Discussão de Resultados</u> .....	67
<u>2.5.1 Inteligência Emocional</u> .....	67
<u>2.5.2 Gestão de Equipas</u> .....	74
<u>2.5.3 Inteligência Emocional na Gestão de Equipa</u> .....	79
<u>2. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u> .....	91
<u>APÊNDICE 1</u> .....	100
<u>Pedido Para Recolha de Dados</u> .....	100
<u>APÊNDICE 2</u> .....	102
<u>Declaração De Consentimento Das Entrevistas</u> .....	102
<u>APÊNDICE 3</u> .....	104
<u>Exemplo Declaração de Consentimento Assinada</u> .....	104
<u>APÊNDICE 4</u> .....	106
<u>Guião de Entrevista</u> .....	106
<u>APÊNDICE 5</u> .....	110
<u>Análise de Conteúdo (Tabelas)</u> .....	110

## INDÍCE DE FIGURAS

<b><u>Figura 1-</u></b> Resultados da Perfomance. Retirado do estudo The Wisdow of Teams, 1993.	
.....	34





## INDÍCE DE TABELAS

<u>Tabela 1- Modelo de Daniel Goleman. Elaboradora pela autora.</u> .....	8
<u>Tabela 2-Comparação entre Escolas de Pensamento de Inteligência Emocional.</u> <u>Elaborado pela autora.</u> .....	11
<u>Tabela 3- Competências emocionais baseados em Daniel Goleman (2000). Elaborado</u> <u>pela autora.</u> .....	22
<u>Tabela 4- Categoria em análise. Elaborado pela autora.</u> .....	66



## INDÍCE DE GRÁFICOS

<u>Gráfico 1- Sexo da Amostra. Elaborado pela autora. ....</u>	54
<u>Gráfico 2- Idade da Amostra. Elaborado pela autora. ....</u>	55
<u>Gráfico 3- Habilitações Literária da Amostra. Elaborado pela autora. ....</u>	56
<u>Gráfico 4- Cargo desempenhado na Amostra. Elaborado pela autora. ....</u>	57
<u>Gráfico 5- Anos na empresa da amostra. Elaborado pela autora.....</u>	58



## **INDICE DE ABREVIATURAS**

**IE-** Inteligência Emocional

**QI-** Quociente Inteligência

**GRH-** Gestão de Recursos Humanos

**RH-** Recursos Humanos

**GE-** Gestão de Equipas



## **INTRODUÇÃO**

Esta presente investigação tem como tema a Inteligência Emocional e o seu impacto na Gestão de Equipas, com destaque numa academia de formação especializada. Torna-se pertinente destacar que o tópico da Inteligência Emocional é atualmente alvo de estudo atual, realçando-se como uma vantagem positiva para as empresas.

A atual sociedade, pelo fenómeno da globalização, encontra-se em constantes transformações, o que implica também alterações nos meios sociais, políticos e económicos. Dado o exponencial avanço da tecnologia e dos novos conhecimentos, a produtividade e a exigência também aumenta naturalmente. Por essa razão, as organizações são cada vez mais postas à prova para que se adaptem de forma rápida a estas transformações, apostando constantemente na melhoria contínua.

Efetivamente estas transformações têm impacto nas organizações com efeitos na organização de trabalho e na gestão emocional dos indivíduos que a integram. Anteriormente as empresas assumiam somente posições de racionalidade em que a componente emocional era totalmente desvalorizada ou até mesmo eliminada. Atualmente a visão está cada vez mais a ser alterada. As emoções começam a tornar-se relevante para o contexto empresarial quer para a sua performance profissional quer para o desenvolvimento pessoal que lhe permita adquirir capacidade de análise e avaliação de comportamentos.

Ao longo dos anos, muitos foram os investigadores que tiveram como objetivo perceber qual a relação que as emoções teriam no meio organizacional. É do nosso conhecimento que as emoções têm um papel crucial para a leitura do comportamento humano, inclusivamente do comportamento do ser humano dentro das organizações.

Com isto entende-se que a inteligência emocional é fundamental em momentos, por exemplo de resolução de conflitos aquando do confronto de diferentes visões. Para os investigadores, a inteligência emocional não é uma inteligência oposta à inteligência racional, mas sim um diferente tipo de inteligência que permite o uso eficaz das emoções nos desafios diários.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Efetivamente, e ao longo da investigação é demonstrado que as emoções e o estado emocional têm impacto no desempenho laboral.

As emoções fazem parte do nosso dia-a-dia seja em que contexto for pelo que se deve promover o constante desenvolvimento emocional. Este foi o pensamento teorizado por diversos estudiosos que exaltam a ideia de que um colaborador emocionalmente inteligente é um elemento crucial para o sucesso da organização.

O desenvolvimento para a maturidade emocional, como o autoconhecimento das nossas emoções para pudermos saber analisar e compreender as emoções dos outros, possibilita às organizações grandes mudanças comportamentos que têm como consequência uma elevada performance laboral.

Para um colaborador ser emocionalmente inteligente deve ter competências técnica alinhadas com as *soft-skills*, o que permite um melhor desempenho organizacional. Estas competências da inteligência emocional não são, segundo os teóricos, aptidões que nascem com o indivíduo, ou seja, é possível adquirir as competências para um melhor desempenho ao longo do percurso de vida profissional e pessoal.

Esta maturidade emocional por parte dos colaboradores leva-os a estarem aptos para possíveis posições de liderança, pela sua capacidade de não importa ideias aos outros, mas sim aceitar os diferentes pontos de vista aliando a uma forte capacidade de comunicação e argumentação.

Consequentemente, um bom líder emocionalmente inteligente tem a capacidade de influenciar os seus liderados no dia que diz respeito à melhoria do desempenho, não esquecendo mais uma vez a leitura das emoções e comportamentos dos outros.

Este estudo tem como finalidade principal entender de que forma é que a inteligência emocional tem uma influência positivas nas organizações, nos colaboradores e na relação entre chefia ou líder e colaborador.

Para isso foi desenvolvido um estudo de caso numa pequena média organização portuguesa no setor da formação especializada e privada, com uma média de 55 colaboradores com cerca de 412 formandos atualmente na região norte.



## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Para obtenção deste resultado foi adotada uma metodologia qualitativa com uma abordagem fenomenológico, com recursos a entrevistas semiestruturadas. Estas entrevistas foram realizadas a diferentes departamentos como a Direção, Coordenadores de Área, Recursos Humanos e Formadores, o que possibilitou analisar diferentes perspetivas dos entrevistados consoante a sua função na organização.

Desta forma, para atingir o objetivo principal desta investigação, foram delineados alguns objetivos secundários, para a redação dos capítulos e subcapítulos, sendo eles: o estudo do papel da Inteligência Emocional nas Organizações; para isso foi necessária uma extensa revisão da literatura para apurar conhecimentos detalhados das emoções e de que forma essas emoções tem impacto no seio organizacional.

Seguidamente foi também necessária uma descrição detalhada do método de investigação empregue e quais os procedimentos utilizados para a análise dos resultados obtidos por meio da realização de entrevistas.

Após esse momento de detalhe tornou-se essencial interpretar a informação recolhida pelas respostas dos entrevistados em comparação da revisão literária analisada.

No que diz respeito à estrutura, esta dissertação encontra-se dividida entre duas grandes partes, sendo elas: a Revisão da Literatura e o Estudo Empírico. A parte I é referente ao extenso estudo do tema, com a explanação dos conceitos basilares desta investigação, fundamentado com autores.

Por conseguinte, na parte II, são expostos os pressupostos teóricos-metodológicos, a amostra e universo em estudo, os objetivos e hipóteses, o instrumento metodológico fundamentado pela análise de conteúdo e por fim, a discussão de resultados.

Foram estipulados objetivos específicos como forma de orientação para o desenvolvimento desta dissertação. Também as hipóteses expostas, surgem também como linhas orientadoras.

De ressaltar que todas as tabelas e gráficos apresentadas, são de autoria da investigadora.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Esta investigação resulta numa visão fenomenológica de carácter qualidade, mostrando-se inovadora a possibilidade de analisar a temática da Inteligência Emocional numa organização de ensino especializada, permitindo o contexto entre equipa de trabalho e a visão entre coordenadores-formandos e formadores-formandos.

Com isto, foi realizada uma descrição de forma pormenorizada do método de investigação empregue e, inevitavelmente, dos procedimentos para a análise dos resultados obtidos após as entrevistas sobre o tema.

Por fim, com a presente investigação, é possível ressaltar a ideia de que uma adequada gestão emocional dentro de uma equipa conduz a uma taxa de sucesso da organização e colaboradores emocionalmente estáveis e comprometidos aos projetos, estando dispostos a enfrentar novos desafios.

**PARTE I**

**REVISÃO DA LITERATURA**

## **1.1 Inteligência Emocional: O primado do Existo, logo Sinto**

“O Quociente de Inteligência garante a contratação, o Quociente Emocional garante a promoção”

(GIBBS, 1995, P.60)

### **1.1.1 Enquadramento histórico-conceptual**

O tema das emoções é já há muitos séculos estudado e citado por filósofos e psicólogos. Como exemplo, Platão, filósofo da Grécia Antiga, acreditava que muitas das vezes as emoções se sobrepunham à razão, tendo por isso uma perspetiva negativa em relação às emoções.

No entanto, o filósofo clássico Aristóteles, tinha uma ideia mais positiva relativamente às emoções, pois afirmava que estas eram importantes quando se analisa o resultado de uma ação (Kotsou, 2012).

Segundo Daniel Goleman, também Espinosa, no século XVII, defende uma visão na mesma linha de pensamento de Aristóteles, em que as emoções são acontecimentos naturais, definindo-as como “forças motivacionais” (Goleman, 1998).

Mais tarde, em 1872, Darwin defende também que a emoção tem o poder de provocar expressões faciais comuns a todos os seres o que promove a evolução desse mesmo ser (Kotsou, 2012).

Citado por Daniel Goleman, Frederick Taylor afirma que o teste ao Quociente de Inteligência (QI) é importante para o sucesso dentro das organizações, uma vez que a competência exigida neste teste é a inteligência cognitiva.

No entanto, e com a evolução do pensamento de Sigmund Freud, a linha de pensamento alterou-se começando a defender que a componente com maior importância, para além do QI, é a personalidade (Goleman, 1998).

Por esta razão, a partir dos anos 60, institui-se nas organizações os testes de personalidade, possibilitando a medição do potencial dos candidatos. Todavia, estes testes não se mostram suficientes para pressupor as competências de um indivíduo dentro do contexto de trabalho (Goleman, 1998).

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Para clarificar e entender a evolução histórica do conceito da Inteligência Emocional torna-se importante a leitura do estudo de Mayer, no ano de 2001, citado na Revista Científica da Faculdade de Psicologia de Coimbra com o nome “PSYCHOLOGICA”, em que é defendido que esta evolução pode ser dividida em cinco épocas.

A primeira remonta ao período de 1900 até ao ano de 1969, em que “(..) defendia-se que a inteligência e a emoção seriam constructos independentes, pois não existiria qualquer tipo de interação entre eles.” (Mayer, 2001 citado por PSYCHOLOGICA, 2010 p.625).

Logo de seguida, entre 1970 e 1989, começa a despertar o interesse dos psicólogos em perceber de que forma as emoções e os nossos pensamentos estariam interligados. No período seguinte, entre 1990 e 1993, é quando surge o primeiro modelo criado por Salovey e Mayer, à base de princípios de cientificidade.

Por conseguinte, no período entre 1994 e 1997, verifica-se principalmente no mundo empresarial “(..) a popularização e a difusão social da IE que até então era apenas objetivo de estudo por parte da comunidade académica.” (PSYCHOLOGICA, 2010, p.625).

É durante este quarto período que a Inteligência Emocional começou a ficar conhecida no grande público, por meio da publicação da obra de Daniel Goleman denominada de “*Emotional Intelligence*”.

Ainda com o apoio do estudo de Mayer, o último e ainda atual período vê-se um constante aperfeiçoamento do conceito de Inteligência Emocional, com definições mais abrangentes dada a popularização do tema e consequentemente o aumento de estudos a serem realizados.

Contudo, e segundo a Revista Científica PSYCHOLOGICA (2010), esta evolução leva a que o conceito de Inteligência Emocional seja um tema que se mostre incoerente “(..) para quem a pretenda estudar de forma aprofundada e obedecendo a critérios de cientificidade.” (PSYCHOLOGICA, 2010, p.625).

Além do estudo e exposição do modelo de Mayer e Salovey (1990) é importante também referir que o modelo de Inteligência Emocional de Daniel Goleman é o que

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

atualmente é o mais empregue e estudado nas organizações. Com isto, este modelo de Goleman será exposto e analisado ao longo da investigação.



Tabela 1- Modelo de Daniel Goleman. Elaboradora pela autora.

Através da tabela 1, consegue-se entende-se que um líder ou um gestor que possua as competências sociais e pessoais acima descritas, tem a capacidade de atingir o sucesso, e que conseguirá atingir resultados eficazes para a organização.

“(..)em visto disso, pode-se afirmar que a IE e suas competências possuem grande importância em um ambiente organizacional, já que o fator emocional reflete no comportamento pessoal, assim ocasionando de alguma forma resultados positivos ou negativos.” (Fonseca et al., 2015, p.6).

Além disso, este sucesso transmite estabilidade, confiança, harmonia e criação de laços saudáveis com a equipa, permitindo a que cada elemento trabalhe as suas emoções e os seus comportamentos.

### **1.1.2 Do Penso, logo Existo ao Existo, logo Sinto: Razão e Emoção (Orientação para os resultados e para as pessoas)**

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Durante muito tempo as empresas trabalharam sob a alçada do domínio da racionalidade, que acabou por se mostrar limitada pelo facto de considerarem o comportamento do ser humano como o resultado da interação e experiências culturais, em que as tomadas de decisão vão de acordo com os processos de socialização e da educação (Gonzaga e Rodrigues, 2018).

Não obstante, com o desenvolvimento de estudos na área das neurociências nos anos 80, a ideia de que a nossa mente não é totalmente dominada apenas pela nossa vontade e que as nossas crenças e emoções tem influências começa a surgir (Gonzaga e Rodrigues, 2018)

“A perspetiva de que as emoções são mais do que reações fisiológicas e que fazem parte do que concebemos como “razão” foi uma verdadeira revolução na forma de compreender o corpo humano.” (Gonzaga e Rodrigues, 2018, p.8)

Com isto, surge então a obra de António Damásio em 1996 denominada de *O Erro de Descartes* em que começa a defender a ideia de que a racionalidade depende das nossas emoções e que elas podem comprometer a nossa tomada de decisão (Damásio, 1996).

Ao longo dos anos foram surgindo estudos que corroboraram a ideia defendida por Damásio, e que passou a ser de senso comum que temos duas mentes em simultâneo: a nossa mente emocional e a mente instintiva. “(..) os últimos estudos de neurociência apontam que as emoções fazem parte da nossa conceção de racionalidade.” (Gonzaga e Rodrigues, 2018, p.8).

Desta forma, entende-se que a razão tem na sua realidade a leitura subjetiva e subliminar do mundo, o que nos leva a crer que a forma como reagir a um determinado contexto tem a ver com a forma como analisamos o mundo (Gonzaga e Rodrigues, 2018).

Já mais tarde, nos anos 90 surge a primeira publicação dos professores John Mayer e Peter Salovey sobre a inteligência emocional, onde defendem que as competências intrapessoais e interpessoais diziam respeito ao melhor entendimento das emoções e que por essa razão existia uma nova inteligência de seu nome inteligência emocional (Gonzaga e Rodrigues, 2018).

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Com base nessa teoria da nova inteligência que ficou conhecida como Modelo de Habilidades de Inteligência Emocional, surge a ideia de que um ser humano emocionalmente inteligente é alguém que tem a capacidade de compreender e controlar as suas próprias emoções ou seja, o domínio do espaço intrapessoal, e de controlar também as emoções do outro, dominando o espaço interpessoal.

Na seguinte tabela, está representada de uma forma clara e concisa as principais ideias de três diferentes escolas de pensamento de Inteligência Emocional de diferentes autores.

<b>Autores</b>	<b>Referência no meio científico</b>	<b>Composição</b>	<b>Modelos associados</b>



**Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

<b>Mayer e Salovey (1990)</b>	Escola de Habilidades	<p>Ao nível de administração: Controlar as próprias emoções e as dos outros;</p> <p>Ao nível da percepção: identificação das próprias emoções e as dos outros;</p>	Introdução à Inteligência Emocional nas Organizações
<b>Daniel Goleman (1995)</b>	Escola de Competências	<p>Autoconsciência: autoconfiança;</p> <p>Consciência social: empatia;</p> <p>Autocontrolo: adaptabilidade, iniciativa, proatividade;</p> <p>Aptidões sociais: influência no outro, comunicação, liderança;</p>	Competências emocionais no trabalho
<b>Nelson e Low (2011)</b>	Escola de Aprendizagem	<p>Interpessoal: espírito de equipa, tomada de decisão, empatia;</p> <p>Intrapessoal: gestão de tempo, autoestima, comprometimento, gestão de conflitos;</p>	Liderança e Inteligência Emocional

Tabela 2-Comparação entre Escolas de Pensamento de Inteligência Emocional. Elaborado pela autora.

### **1.1.2.1 Liderança ou Chefia de Equipa**

Na gestão, e dentro das organizações é difícil encontrar gestão ou chefes que tenham a liderança como uma competência. Além disso, quando o tema entre a liderança e a gestão está “em cima da mesa” é muitas vezes questionada a diferença entre estes dois termos.

Segundo Kotter (2018) a gestão é uma liderança com complexidade. Sem umas boas práticas e administração a organização torna-se frágeis na sua continuidade.

Para Fechada (2014) citado por Seúlo (2021) tanto a liderança como a gestão são imprescindíveis para que a equipa consiga alcançar os objetivos delineados. Para este autor existe uma clara diferença entre gerir e liderar:

“O gerir é uma função da gestão de aplicativos, ou seja, atingir os resultados organizacionais utilizando todos os recursos disponíveis e necessários. Liderança significa necessariamente colocar as pessoas em primeiro lugar. O foco principal do líder é influenciar, desenvolver, inspirar e tornar as pessoas comprometidas com a missão, visão e objetivos da organização, a fim de cumprir as melhores e maiores promessas das pessoas” (Fachada, 2014 citado por Seúlo, 2021, p.29)

Ao longo dos séculos, o conceito de liderança foi-se alterando, despertando sempre interesse aos autores procurando, constantemente novas teorias e definições. Com isto, significa que dado a evolução da importância da liderança, o comportamento do líder é cada vez mais significativo e objeto de estudo.

Reis (2014) defende que a liderança é um agente de mudança uma vez que é a responsável por influenciar as pessoas por meio das competências com o objetivo de alcançar e transformar o conhecimento em ações eficazes.

Desta forma, destaca-se a importância do líder e do conceito de liderança dentro das organizações pois devem ser capazes para tarefas como: “organizar a própria equipa de trabalho; analisar e planear as tarefas a desenvolver; motivar os colaboradores para a ação; acompanhar os desempenhos e recompensar a eficiência; focalizar-se nos objetivos a alcançar;” (Reis, 2014, p.102).

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Contudo, e para que seja claro, é importante ressaltar para a diferença entre um líder e um gestor. Esta diferença gera bastante controvérsia entre os autores.

Kotter defende que os líderes e os gestores são indivíduos totalmente opostos, visto que, segundo ele, os líderes têm como prevalência o futuro e a construção do compromisso e os gestores só tem como prioridade as coisas que já estão feitas. *“Leadership is different from management, but not for the reasons most people think.”* (Kotter,1990,p.2).

O autor Kotter investigou sobre a distinção entre estes dois termos afirmando que:

*“Leadership and management are two distinctive and complementary systems of action. Each has its own function and characteristic activities. Both are necessary for success in an increasingly complex and volatile business environment”* (Kotter, 1990, p.85).

Noutra perspectiva, segundo Hamlin (2004), a liderança e a gestão também contribuem para o sucesso, no entanto muitas vezes não se faz essa distinção acabando por se utilizar a palavra “gestão” e “liderança” para o mesmo conceito. Por essa mesma razão é necessário analisar estes dois termos.

Para outro autor, Day (2000) afirmar que existe diferenças entre dois pontos: o desenvolvimento da gestão e o desenvolvimento da liderança. Primeiramente, no caso da primeira perspetiva esta encontra-se voltada para o melhoramento do desempenho em funções de gestão por meio da aquisição de capacidades e conhecimentos.

*“Leadership is a dynamic, evolving process and as such it incorporates behaviors, perception, decision-making and a whole host of other constructs”* (Day, 2011, p.46)

Por outro lado, a perspetiva da liderança está voltada para os conhecimentos que são necessários para exercer esta mesma função de líder focando-se nas pessoas e no seu desenvolvimento (Day, 2000).

Não obstante, o termo liderança é, segundo Collins (2002) uma relação em que um líder nunca será líder sem os seus liderados, pois sem eles não poderá existir a eficácia da liderança. O mais importante será refletir no que os liderados pensam e perspetivam e não no que o líder faz.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Assim, entende-se que o termo de liderança não tem apenas um conceito demonstrando a necessidade de integrar diferentes teorias.

Para alcançar os objetivos que se pretende torna-se imperativo haver uma gestão eficaz e uma liderança eficiente. Para Fachada (2014) citado por Seúlo (2021) a liderança consegue estabelecer vínculos emocionais que faz com que as pessoas se sintam motivadas para continuarem as suas tarefas de forma eximia. Por outro lado, na gestão está ligado aos cumprimentos de regras e tarefas e tudo segue uma ordem.

### **1.1.2.1.1 Teoria dos Traços e dos Comportamentos**

Os temas associados à personalidade e aos traços é desde há muito tempo estudado e investigado, identificado aquilo que distinguem os líderes, despoletando para esta teoria (Reis,2014).

A teoria dos traços está relacionada com a personalidade e com o tema da liderança. O autor Jago considera que a liderança era, anteriormente, vista como uma característica que estava distribuída em diferentes pessoas e em diferentes quantidades (Jago,1982).

Também para Zaccaro (2007), a liderança era relacionada como um traço inato ou até hereditário, que depois de longo períodos de ceticismo e do reavivamento de Jago (1982) na teoria do traços, passa a ser vista como um padrão integrados de características pessoais.

Os traços associados à liderança podem ser subdivididos entre (Jago,1982):

**Capacidades-** sendo elas a inteligência e a capacidade técnica;

**Caraterísticas sociais-** sendo elas a posição socioeconómica e a popularidade;

**Caraterísticas físicas-** como a altura e o peso;

**Caraterísticas de personalidade-** gestão de stress, autoconfiança, sentido de responsabilidade, estabilidade emocional;

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

No entanto, e pela falta de credibilidade que comprovassem que seria possível fazer a distinção entre os líderes eficazes e os menos eficazes, ao longo dos tempos foram sempre sendo analisadas novos possíveis comportamentos para os líderes eficazes.

Com isto, nas novas investigação já estão integrados nos comportamentos do líder: a capacidade de resolução dos problemas, a capacidade de clarificar e esclarecer os objetivos e a capacidade de monitorizar o trabalho (Yukl, 2012).

Yukl (2012) defende que os comportamentos que estão dirigidos para as pessoas têm como finalidade o desenvolvimento das relações interpessoais de cada colaborador, desenvolvendo as suas capacidades fazendo com que este se identifique com a organização e se comprometa com a mesma.

Após vários estudos sobre a liderança e os seus estilos, surgiram ainda a liderança democrática e a liderança autocrática. A primeira refere-se ao estilo que se caracteriza pela tomada de decisão participativa. Por outro lado, e contrariamente ao estilo democrático, o estilo de liderança autocrática está relacionado com as tomadas de decisões centralizadas e, por conseguinte, à concentração do poder (Jago, 1982).

### **1.1.2.1.2 Teorias Contingenciais e Situacionais**

As teorias anteriormente apresentadas trazem consigo opiniões opostas por parte dos investigadores. Para alguns os traços de personalidade são imprescindíveis para a eficácia da liderança, para outros os traços de personalidade são desvalorizados.

Com isto surge a Teoria Contingencial e Situacional, para auxiliar a identificar as lacunas de teorias anterior. Segundo Chemers (2000), nas teorias contingenciais há um maior reconhecimento da liderança, pois as características e comportamentos do líder devem ser analisadas consoante cada contexto.

Refere ainda que dependendo de cada situação e contexto, o comportamento que o líder está incorporar pode nem sempre funcionar e ser considerado eficaz.

Para além disso, e com o desenvolvimento das teorias contingenciais surgem novos modelos por se constatar as diferentes variáveis situacionais que estão relacionadas com a eficácia dos comportamentos de liderança. Os modelos criados

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

por Fiedler (1967) e House (1971) são os seguintes: Modelo Contingencial (Fiedler, 1967); Modelo Situacional (Hersey e Blanchard); Modelo Normativo da Tomada de Decisão (Vroom e Yetton); Teoria dos Caminhos para os Objetivos (House).

De forma resumida, as teorias contingenciais e situacionais estão relacionados com o sucesso da equipa com uma liderança eficaz.

### **1.1.2.1.3. Liderança Carismática e Transformacional**

Na atualidade, os investigadores já relatam acerca dos novos modelos sendo eles a liderança transformacional e a liderança carismática.

Anteriormente, as teorias já apresentadas também viam a liderança como um processo. No entanto, estas duas novas teorias ressaltam mais para a importância da relação do líder com os seus liderados.

O foco no carisma vem com o objetivo de vincar a ideia de que a força dos traços de personalidade do líder tem efeito nos seus liderados. Um líder carismático é aquele que consegue motivar os seus liderados a quererem experienciar emoções positivas.

Reis (2014) defende que a liderança carismática se relaciona com “(..) as habilidades pessoais do líder que permitem um excepcional efeito sobre os seguidores. (..) essas habilidades decorrem essencialmente da sua elevada autoconfiança e autoestima.”

A teoria transformacional traz consigo a investigação e análise das interações entre o contexto e os traços de personalidade perspetivando o líder e os seus liderados. Para Chemers (2000) a teoria transformacional tem como objetivo medir a liderança enquanto resultado, contrariamente à teoria contingencial que se concentra nas características do líder.

### **1.1.3 Diferentes tipologias de Inteligência e o destaque da Inteligência Emocional**

O conceito de Inteligência Emocional surge pela primeira vez em 1920 por Thorndike, em que o autor defende este termo como “(..) a capacidade de compreender e gerir homens e, rapazes e raparigas- de agir sabiamente nas relações humanas.” (Wong & Law, 2002, p. 246).

Surge também estudos, na área da psiquiatria, em 1966, em que se relaciona o conceito da IE e os testes da inteligência cognitiva. Contudo, só em meados dos anos 90 é que o conceito foi instituído pelos psicólogos John Mayer e Peter Salovey, não esquecendo o trabalho do Daniel Goleman (Leuner citado em Kotsou, 2012).

John Mayer e Peter Salovey surgem com a primeira definição de inteligência emocional: “(...) *the subset of social intelligence that involves the ability to monitor one's own and others' feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one's thinking and actions.*” (Mayer & Salovey, 1990, p. 189).

Desde os anos 90 que existem estudos relacionados com a IE que definem como uma capacidade mental humana fundamental, possibilitando aos seres humanos pensarem nas emoções de forma racional para o desenvolvimento do seu pensamento.

Esta capacidade mental demonstrou-se benéfica uma vez que quando um ser humano consegue gerir as suas próprias emoções, consegue também mais facilmente entender as emoções dos outros, desenvolvendo o sentimento de empatia (Beck, 1993 citado em Vratskikh, Masa'deh, Al-Lozi, & Maqableh, 2016).

Já mais tarde, os psicólogos John D.Mayer e Peter Salovey voltam a redefinir o conceito de IE, afirmando que: “(...) *the ability to perceive emotions, to access and generate emotions so as to assist thought, to understand emotions and emotional*

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

*knowledge, and to reflectively regulate emotions so as to promote emotional and intellectual growth.*” (Salovey & Sluyter, 1997, p. 5).

Isto significa que para estes dois psicólogos, um ser humano que é emocionalmente inteligente é aquele que demonstra ter a capacidade de avaliar e exprimir as suas emoções com a capacidade de as controlar.

### **1.1.3.1 Emoções**

António Damásio defende que apesar de haver uma base biológica para os sentimentos, e apesar de haver uma partilha desses mesmo sentimentos com outras espécies, aquilo que de facto distingue os sentimentos do ser humano é a possibilidade destes sentimentos, embora sejam naturais, poderem ser educados (Damásio, 2003).

Um dos aspetos mais importantes na nossa vida cultural, é a educação que se mostra essencial para a expressão dos sentimentos.

Damásio afirmar que se temos por um lado um aspeto perfeitamente natural que é o da nossa fisiologia, e que a partir de um certo momento começam a surgir os sentimentos, aquilo que se faz em matéria de aplicação desses sentimentos à sociedade no sentido real é uma coisa que está sob o controlo da sociedade (Damásio, 2003).

Evidentemente, existem vários exemplos em que sociedades que são descritas como “malévolas”, conseguiram levar largos grupos de pessoas a comportarem-se de uma forma vergonhosa, em que a agressividade é incitada e os sentimentos de compaixão e culpa deixam de ser possíveis (Damásio, 2003).

Ao mesmo tempo é possível ter uma sociedade em que é absolutamente o contrário que acontece. Portanto, Damásio demonstra que é necessário ter a ideia de que pelo facto de termos no nosso cérebro uma estrutura muito complexa como o córtex da insula podem relacionar com outras estruturas cerebrais que podem trazer a memória, a imaginação e a possibilidade de decisão, nós temos um enorme controlo naquilo que os sentimentos podem trazer e temos a nível individual e a nível social a responsabilidade de decidir aquilo que queremos ter e decidir aquilo que vamos cultivar (Damásio, 2003).



## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Goleman defende que uma emoção refere-se a “(..) um sentimento e aos raciocínios aí derivados, estados psicológicos e o biológicos, e o leque de propensões para a acção.” (Goleman, 2003 p.310).

Por outro lado António Damásio (2003), defende o termo emoção como um processo neurobiológico, que é desencadeado por um estímulo, despertando na pessoa uma resposta automática, tornando as emoções um ato natural de avaliar o ambiente em que estamos.

Não obstante, e baseado nas ideias de Damásio, Daniel Goleman reforça que as emoções também estão intrínsecas na racionalidade. Isto significa, que os seres humanos dispõem de duas mentes e de dois tipos de inteligências, a racional e a emocional, respetivamente (Goleman,2003).

Apesar das emoções não terem uma definição clara, pois estão dependentes de diferentes especificidades baseadas, como por exemplo, nas questões genéticas, culturais e relacionais, desempenham um papel fundamental para o funcionamento psicológico humano (Silva & Reis, 2010).

Para Daniel Goleman a inteligência emocional é está relacionada com o quanto dominamos a nós mesmos e às nossas relações pela forma de 4 domínios:

Para Goleman, a Inteligência Emocional define-se “(..) como a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações.” (Goleman, 2003, p.323).

Assim, e segundo a sua obra, a Inteligência Emocional pode se distinguir em cinco capacidades, sendo elas:

### **1.1.3.2 Auto-Consciência**

Esta primeira capacidade, traduz-se no reconhecimento da nossas próprias emoções, permitindo-nos fazer uma auto-análise enquanto estas estão a acontecer, percebendo como nos comportamos em determinada situações, comparando como desejamos nos comportar (Goleman,2003).

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Goleman refere ainda que quem “(..) têm uma certeza maior a respeito dos seus sentimentos governam melhor as suas vidas, tendo uma noção mais segura daquilo que realmente sentem a respeito das decisões que são obrigadas a tomar.” (Goleman, 2003, p.63).

Assim, quando não existe um auto-reconhecimento das emoções, significa que o indivíduo, inconscientemente, está entregue a elas, não conseguindo gerir a vida de forma estável e produtiva.

O domínio da Auto-Consciência é a forma como reconhecemos o que sentimos e porquê que sentimos- com uma base de que por exemplo, uma boa intuição, um bom poder de decisão e também como uma “bússola moral”, termo este defendido por Daniel Goleman.

### **1.1.3.3. Gestão das Emoções**

Gerir as emoções significa a capacidade de auto-conhecimento das próprias emoções, possibilitando o autodomínio dos impulsos e de pensar antes de agir em qualquer situação, com a finalidade de conquistar a felicidade na forma de lidar com a sensações.

Se um indivíduo conseguir gerir as suas próprias emoções significa que tem conhecimento do seu “eu” e que se consegue auto-regular em diferentes situações. O autor refere ainda que os indivíduos que tem esta capacidade “(..) recuperam muito mais depressa dos tombos que a vida nos obrigada a dar. “(Goleman, 2003, p.63).

Para Goleman este segundo domínio relaciona-se com a forma como gerimos as nossas emoções mais stressantes de uma maneira que seja eficaz para que essas emoções não consigam estragar o nosso dia-a-dia ou um determinado momento.

Ao mesmo tempo é importante sintonizar com essas emoções, quando se mostra necessário, como forma de aprendizagem, porque cada emoção tem a sua função.

Outro ponto importante é procurar estimular as emoções positivas, envolvendo-nos e entusiasmando-nos com a que estamos a trabalhar, alinhando as nossas ações e comportamentos com as nossas paixões.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

### **1.1.3.4. Auto-Motivação**

Por conseguinte, a terceira capacidade refere-se à auto-motivação, isto é, a forma como olhamos para os problemas e a persistência que colocamos naquela situação para a conseguirmos ultrapassar (Viana,2010).

Daniel Goleman defende a ideia de que a auto-motivação leva-nos a procurar motivos que nos direcionam a um resultado que ambicionamos, pois para ele, um profissional motivado é aquele que procura a razão e a persistência nos seus objetivos. (Goleman, 2000).

### **1.1.3.5. Empatia**

O termo empatia está relacionado com o reconhecimento das emoções dos outros, isto é, a forma como interpretamos as emoções do “outro” por meio da expressão verbal e não verbal.

Entende-se que uma pessoa que seja capaz de perspetivar o que os outros estão a sentir, consegue criar laços e aplicá-las, não só em contexto de um só indivíduo, mas também dentro de um grupo (Viana,2010).

Com isto, Goleman reforça a ideia de que pelo facto das pessoas, pessoas mostrarem empatia umas pelas outras, possibilita-as de desenvolver relações dentro de um grupo, levando-as a uma maior consciencialização social (Viana, 2010).

### **1.1.3.6. Gestão de Relacionamentos de Grupo**

Por fim, a última vertente defendida por Goleman é a capacidade de gestão de relacionamentos em grupo, podendo também ser denominada de gestão de emoções em grupo.

Capacidades como a liderança, a comunicação e o trabalho em grupo são, para Goleman, alguns dos elementos-chaves para o êxito nos relacionamentos em grupos e no sucesso do clima organizacional (Viana, 2010).

Para Goleman, a gestão de relacionamentos em grupo é considerado uma aptidão social relacionada com a capacidade de leitura das situações, conseguindo gerir, de forma formal ou informal, as relações dentro de um grupo (Viana, 2010).

## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

Para além das cinco capacidades anteriormente apresentas, Goleman defende ainda dois grandes conceitos: **capacidade emocional** e competência emocional, fazendo a distinção das mesmas.

Primeiramente, é pertinente entender que o termo competência significa mobilizar e integrar as capacidades já adquiridas, sendo necessário aplicá-las nos momentos apropriados (Viana, 2010).

Numa outra perspetiva, o termo *capacidade* precede a competência, ou seja, a capacidade refere-se ao momento de aprendizagem, sendo que a competência é o momento em que é colocado em prática o que foi adquirido (Viana, 2010).

Não obstante, Goleman defende a ideia de que a competência emocional se subdivide entre as competências emocionais e as competências sociais. Assim, afirma que: “(..) competência emocional é uma capacidade aprendida, baseada na Inteligência Emocional, que resulta num desempenho extraordinário no trabalho.” (Goleman, 2000 p.33).



Tabela 3- Competências emocionais baseados em Daniel Goleman (2000). Elaborado pela autora.

### **1.1.3.7. Modelo das Capacidades da Inteligência Emocional**

Segundo a Revista Científica da Faculdade de Psicologia de Coimbra: “(..) os proponentes do modelos das capacidades da Inteligência Emocional defendem que a IE constituiu um tipo de inteligência conceptualmente coerente e empiricamente testada.” (PSYCHOLOGICA, 2010, p.625).

Mayer defende que os tipos de inteligência são distintos pela forma como processam a informação. Desta forma, o autor entende que a inteligência emocional processa informação de contexto emocional” (PSYCHOLOGICA, 2010).

Segundo os ideais de Mayer e Salovey (2000) a inteligência emocional é:

“a capacidade de reconhecer os significados das emoções, assim como a capacidade de raciocinar e de resolver problemas com base nelas. (..) constitui a capacidade de perceber as emoções, assimilar/integrar emoções e saber geri-las.” (Mayer & Salovey (2000) citado por PSYCHOLOGICA, 2010, p.626).

Com isto, entende-se que nem toda a informação de foro emocional pode ser considerada como inteligência emocional. Em bom rigor, a inteligência emocional fica espelhada quando a emoção que o indivíduo está a sentir se torna num pensamento inteligente, conseguindo conectar um com o outro, permitindo o melhoramento da forma de agir em cada contexto (PSYCHOLOGICA, 2010).

Apesar de existirem muitas perspetivas em relação às emoções, todas tem um ponto em comum- uma resposta mental organizada- que a envolvem como por exemplo os aspetos experienciais e cognitivos (Mayer, 2001 citado por PSYCHOLOGICA, 2010).

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Para Mayer, para o cumprimento de certos critérios e a validação da Inteligência Emocional como cientificamente sustentadas, são necessários três critérios: o critério desenvolvimental, o critério correlacional e o critério conceptual.

Primeiramente, o critério desenvolvimental defende que a Inteligência Emocional tem o seu desenvolvimento desde a infância até à fase adulta, amadurecendo com o passar dos anos.

Por conseguinte, o critério correlacional diz esta nova inteligência: “(..) deve descrever um conjunto de capacidade moderadamente inter-relacionadas entre si que são similares, ainda que distintas, a outras capacidades mentais que pertencem a outros tipos de inteligências cientificamente consolidadas.” (Mayer, 2000 citado por PSYCHOLOGICA, 2010, p.627).

Por fim o critério conceptual está relacionado com o facto de a inteligência deve estar refletida no desempenho mental de cada indivíduo.

No caso destes critérios serem todos cumpridos, significada que a Inteligência Emocional pode ter um estatuto de nova inteligência. Contudo, é importante referir que o facto de pode ser considerada uma nova inteligência não significa que esteja em competição com outras inteligências. Pelo contrário significa que há o melhoramento e a evolução dos estudos. (Mayer & Salovey, 2004 citado por PSYCHOLOGICA, 2010).

#### **1.1.4 A Inteligência Emocional nas organizações: perspectivas e prospetivas**

A compreensão daquilo que é a cultura, tem se tornando algo essencial para os líderes e gestores organizacionais pelo facto de cada vez mais terem que se adaptar às diferentes visões, crenças e valores dentro das organizacionais.

Segundo Chiavenato, uma cultura organizacional entende-se por um conjunto de crenças, valores e relacionamentos sociais dentro de uma organização. (Chiavenato 2000 citado por Fonseca et al.,2015):

“Um sistema humano e complexo, com caraterística próprias típicas da sua cultura e clima organizacional. Este conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resultem motivação e produtividade.” (Chiavenato,2000,p.446)

O termo cultura é, desta forma, amplo e complexo. Entre os antropólogos, não existe consenso sobre o que é cultura. O primeiro antropólogo a desenvolver este conceito foi Edward Burnett Tylor., que afirmava que a cultura: “é aquele todo complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e aptidões adquiridos pelo homem como membro da sociedade” (Oliveira, n.d, p.2).

Entende-se, desta forma, que cultura é um modo de viver o cotidiano por parte de um grupo de seres humanos. Esta é o resultado da inserção do Homem nos contextos sociais.

De tudo isto resultam os processos culturais, que, de forma consciente ou inconsciente, são formas que os grupos humanos se organizam e se comportam.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Através dos processos culturais, as culturas efetuam mudanças significativas de maneira a assimilar novos traços e a abandonar outros.

Tal como afirma Rego e Cunha (2009) as culturas têm influência sobre as crenças e sobre os valores de cada um dos membros da organização, sendo esta a responsável pelos comportamentos e reações dos mesmo:

“Por sua vez, a influência da cultura organizacional no desenvolvimento de gerir pessoas e a cultura organizacional direcionará a maneira de pensar, interagir, e perceber a sua própria essência dentro da organização.” (Fonseca et al, 2015, p2).

A forma de gerir o comportamento das pessoas varia consoante a cultura dentro do país, pois esta está ligada as raízes nacionais dentro de cada um dela e a forma de como esta é trabalhada e pensada.

Hofstede identifica como cultura a programação da mente dentro de um grupo de indivíduos comparada com indivíduos de outro grupo. A cultura para Hofstede defini-se como um produto do ambiente social, pois é um fenómeno coletivo quando compartilhada dentro do mesmo ambiente social. (Hofstede et al., 1991).

No início da década de 1970, Hofstede após os seus estudos, definiu seis dimensões culturais usadas como forma de interpretação de um determinado grupo. Estas dimensões têm como objetivo a comparação e compreender a razão pela qual certos comportamentos são predominantes em cada cultura.

As seis dimensões são as seguintes:

### **Aversão à Incerteza:**

Esta dimensão indica qual o grau de tolerância da sociedade perante os sentimentos de incerteza e ambiguidade. A dimensão da “Aversão à Incerteza” reflete o quão desconfortáveis ficam os membros de determinada cultura perante as situações não planeadas;

### **Distância do Poder:**



## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Segundo Hofstede, a dimensão da Distância do Poder, representa a maneira de lidar por parte das culturas em relação à desigualdade e à distribuição desigual de poder; reflete o quão os membros das empresas estão dentro das decisões estratégicas das mesmas.

### **Coletivismo versus Individualismo:**

A dimensão “Coletivismo versus Individualismo” determina a orientação das atitudes dos indivíduos de cada cultura, isto é, se as atitudes são viradas para interesses pessoais ou se viradas para o grupo. Aqui entende-se se o pensamento da cultura é mais individual ou coletivo.

### **Masculinidade ou Feminilidade:**

Segundo Hofstede esta dimensão ressalta para os comportamentos machistas, virados para eles mesmos, com grande exaltação para a competição; ou para comportamentos feministas, em que os sentimentos são altamente valorizados e que valores como empatia e humildade fazem parte da dimensão feministas.

Hofstede esclarece que as diferenças entre o masculinismo e o feminismo não estão relacionadas com o gênero individual, mas sim com os hábitos utilizados pela maioria das pessoas que constitui aquela dimensão.

### **Orientação de Longo ou Curto Prazo:**

Nesta dimensão, Hofstede defende que o planeamento das ações podem estar voltada para resultados imediatos; ou, por outro lado, estar focada para ser só executada num futuro próximo.

Na orientação a longo prazo, é valorizada a economia e o investimento em área de desenvolvimento mais lento, como é o caso da educação. Por outro lado, a orientação a curto prazo, tudo é virado para os resultados que vão acontecer no imediato das suas ações, em que o sucesso das mesmas é medido com as consequências mais próximas.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

### **Indulgência ou Restrição:**

Esta sexta e última dimensão é representada por Hofstede como um meio para responder à diferença de valores em cada nação. O psicólogo Holândes entendeu que determinadas nações valorizavam a felicidade e a liberdade moral, enquanto outras que seguiam os códigos de éticas imprerivelmente e que se demonstravam conservadoras.

Para Fonseca (et al.,2015) a inteligência emocional tem um elevado impacto no contexto das organizações uma vez que a performance dos colaboradores reflete completamente na sua componente emocional o que consequentemente pode levar ao sucesso ou insucesso da empresa:

“Em lugares com mais de uma pessoa sempre haverá crença, valores, sentimentos, percepções, habilidades e aspectos diferentes que motivam as pessoas. Por isso, um gestor tem que ser competente e inteligente para lidar, se relacionar, compreender, motivar e preparar as pessoas, para que elas se adequem as mudanças contínuas e inovações nas organizações e no mundo“ (Fonseca et al.,2015,p5).

Por essa razão, dentro de uma organização o líder deve conhecer as suas próprias emoções e competências emocionais e sociais conseguindo analisar as emoções e ações dos outros, motivando todos os elementos da equipa criando um ambiente saudável (Fonseca, et al.,2015).

Efetivamente, com a globalização que tem vindo a aumentar de forma acentuada ao longo das décadas nos sectores tecnológicos e industriais, fez com que as entidades empregadoras começassem a refletir sobre a visão e um gestor e a liderança.

Um gestor dentro de uma equipa deve, segundo Fonseca (et al.,2015) “(..) (i) resistência da equipe em assumir um novo líder; (ii) adequação da Cultura empresarial; (iii) domínio das rotinas gerenciais; (iv) expectativas pessoais; e(v) expectativas da empresa. “

É sabido que numa primeira instância, as organizações querem colaboradores que consigam trabalhar sob pressão e orientados para os resultados. No entanto, na perspetiva de Fonseca (et al.,2015), é essencial encontrar líder com maturidade emocional e que saibam gerir conflitos, uma vez que “quando se tem equilíbrio das emoções as pessoas tendem a ser mais proactivas, mais organizadas e mais claras nas decisões que precisam ser tomadas” (Fonseca et al., 2015, p.9).

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Para outro estudioso, a emoção tem de facto impacto no desempenho laboral, especial as emoções negativas que tem tendência a prejudicar a performance do colaborador.

Não obstante, essas emoções tem a capacidade de melhorar no que diz respeito ao desempenho do colaborador de duas formas. A primeira, segundo Robbins (2005) é provocar o sentimento de motivação e de vontade em fazer melhor.

A segunda forma é reconhecer que os sentimentos que provocam esforço emocional fazem parte dos comportamentos e ações necessárias ao trabalho. Contudo, isso não reduz a responsabilidade aos líderes de saber gerir as emoções dos elementos da sua equipa para alcançar o sucesso da organização (Robbins, 2005).

Este tópico da motivação é também ele importante porque deixa de condicionar possíveis conflitos e melhores relações interpessoais nas equipas e na própria organização (Fonseca, et al.,2015):

“Torna-se necessário saber lidar com o outro, suas expectativas, mantendo o autocontrole das emoções, em prol de um objetivo em comum e contribuindo para uma comunicação eficaz. Em decorrência disso, entende-se que as emoções de forma negativa podem prejudicar o desempenho do colaborador, mas que positivamente pode ser uma fonte motivadora e considerada uma necessidade para ter sucesso no trabalho.” (Fonseca et al.,2015, p10).

Assim, aplicando a inteligência emocional ao ambiente organizacional a relação, com uma melhor gestão das emoções, será positiva. Com a maturidade emocional o colaborador está mais predisposto aos desafios e conseqüentemente, sobressaísse mais (Fonseca et al.,2015).

As competências emocionais e sociais intrínsecas na inteligência emocional são fatores que um líder de equipa deve ter para conseguir ultrapassar momentos mais tensos de conflitos que habitualmente acontecem no dia a dia de trabalho. Se usar essas competências da inteligência emocional, conseguirá ter um melhor clima organizacional alcançado os objetivos de forma satisfatória (Fonseca et al.,2015).

## **1.2. Gestão de Equipas**

Tal como afirma Robbins & Judge (2014) com a evolução das organizações surge a necessidade da criação de equipas de trabalho com a finalidade de potenciar os talentos dos colaboradores para a eficiência e eficácia da empresa.

Citado por Fonseca (2021) os autores Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (2002) uma equipa de trabalho constituiu-se por: “(..) pessoas com competências complementares que trabalham em conjunto para alcançar um objetivo comum e que é responsabilizado coletivamente.”

Mais uma vez citando Robbins e Judge (2014) estes consideram que uma equipa de trabalho: “(..) produz uma sinergia positiva entre todos os membros, onde os esforços individuais resultam num nível de desempenho maior do que a soma dos contributos individuais.

Segundo Henriques (2008) citado por Oliveira (2012) um grupo de pessoas não significa uma equipa.

Um grupo define-se como uma série de ações individuais que consegue ser convertido numa equipa por meio das “ações disciplinadas” que só se conseguem por em prática quando existe o delineamento de um objetivo comum.

Por outro lado, e segundo Vieira (2008) citado por Oliveira (2012) uma equipa define-se como:

“um conjunto de indivíduos com competências e personalidades diferentes e complementares, dispostos a entregar-se ao desenvolvimento de esforços comuns orientados a desenvolver determinado trabalho ou alcançar um objetivo comum

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

partilhado por todos”. O desafio está, exactamente, em “conduzir grupos de pessoas a atingirem objectivos comuns” (Vieira, 2008, p.68).

No entanto, Lança (2012) já tem uma ideia diferente, defendendo que “a principal característica das equipas é que elas funcionem enquanto equipa. Assim, o membro de uma equipa está “condenado” a dar e receber feedback constantemente. As características exigidas a um indivíduo para que este seja parte de uma equipa não são, necessariamente, inatas. “ (Lança 2012, p.18 citado por Oliveira 2012, p.9).

Outra perspetiva de definição é dos autores Kulik, Oldham e Hackman (1987), citado por Neves (2015) o grupo de trabalho define-se como um conjunto de indivíduos que se vêem a eles mesmos e são vistos pelos outros como uma “entidade social”.

Isto significa que uma equipa de trabalho se reflete na independência entre cada membro e que as suas tarefas, quando desempenhadas em grupos, tenham também impacto nos outros, sejam outros colegas de grupo ou clientes (Kulik, Oldham, e Hackman, 1987 citado por Neves, 2015).

Não obstante, existe alguma divergência na literatura quanto ao conceito do termo “equipa” e do termo “grupo”, sendo muitas vezes usados com o mesmo sentido. No entanto, alguns autores defende a ideia de que estes dois termos não podem ser usados com o mesmo sentido, uma vez que os grupos só se transformam em equipa quando impulsionam o comprometimento e quando existe sinergia entre os membros que a constituem. Esta ideia é defendida pelos autores Jon Katzenback e Douglas Smith num no livro “The Wisdow of Teams” (1993).

Esta obra contempla dois diferentes modelos de equipas. O primeiro denominado de “team basics” deve ser aplicado com o intuito de superar barreiras que naquele momento está a impedir que haja a sinergia necessária para a “real team”.

Segundo Katzenback e Smith (1993) a performance das equipas depende da forma como o líder, utilizando seis fatores chaves, sendo eles:

***Small enough in number:***

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Além disso, as equipas devem se reunir com bastante frequência e linha de comunicação entre elas deve ser a mesma. É importante haver uma abertura e clareza na discussão dos problemas para que seja possível chegar à resolução dos mesmos.

No caso de haver uma lacuna dentro da equipa, o primeiro instinto não deve ser contratar mais uma pessoa, mas sim criar “subequipas” com as tarefas e funções bem definidas.

### ***Adequate levels of complementary skills (níveis adequados de habilidades complementares):***

Neste segundo fator, a ideia essencial é que existem três diferentes categorias de skills a serem consideradas em que o autor faz comparação com os modelos de Belbin e Margarison-McCann.

Belbin chegou à conclusão que agrupar os indivíduos com mais capacidades formando uma equipa de “elite” não significa que essa equipa terá os melhores resultados. Com isto, Belbin defende que uma equipa com um bom desempenho deve ser constituída por uma mistura de diferentes personalidades. Uma equipa em que só seja constituída por personalidades tipo **Z nunca será uma equipa de alto desempenho porque ninguém conseguirá partilhar diferentes ideias.**

### ***Truly meaningful purpose- Um propósito verdadeiramente significativo:***

O objetivo de um projeto dentro de uma organização deve ser claro e estar sempre disponível para todos os elementos da equipa.

Este propósito deve ser continuamente lembrado para que este se torne significativo para cada indivíduo. A equipa deve ser capaz de cumprir este propósito e ter a disponibilidade emocional para o fazer.

### ***Specific goal or goals- Meta ou metas específicas***

Mais uma vez e corroborando o fator-chave anterior, o líder deve ser capaz de expor com clareza e simplicidade os objetivos que devem ser alcançados. Neste sentido,

## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

a comunicação é também primordial, pois todos os elementos da equipa devem seguir o mesmo rumo e saber em concreto quais as suas funções e tarefas.

### *Clear working approach- Abordagem clara de trabalho*

Não obstante, as tarefas que serão necessárias cumprir para alcançar o objetivo também deve ser exposta de forma eximia. Esta abordagem deve ser consciente para cada elemento da equipa e estes devem participar nas possíveis melhorias que possam acontecer ao longo do desenvolvimento do projeto.

### *Sense of mutual accountability - Senso de responsabilidade mútua*

No seu geral, a equipa deve ter o sentimento de responsabilidade individual e coletiva pelo propósito do trabalho.

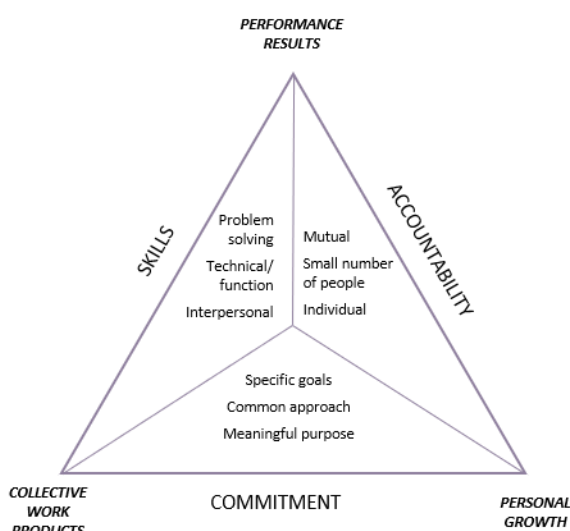
A definição de uma equipa ideal é também ela divergente, despoletando vários estudos sobre esse mesmo tema. Uma equipa é composta com os atributos e mais-valias de cada elemento que a constitui.

Os estudos realizados procuram entender quais as variáveis que podem estar associadas à eficácia constante e permanente de uma equipa e ainda perceber de que forma pode performance

com os membros que a

Além quem considere tarefas que desempenha e cada um tem na criação de

como as oportunidades da formação (Guzzo e Dickson, 1996 citado por Neves, 2015 p.23).



estar relacionada a quando medida atributos dos compõem.

disso, há ainda para o estudo as cada um qual o papel que equipa e ainda a sistemas de apoio,

Figura 1- Resultados da Performance. Retirado do estudo The Wisdom of Teams, 1993.

Um estudo feito por Campion, Medsker e Higgs no ano de 1993, que apesar de ter sido escrito há vários anos, expõem de forma clara as evidências para uma equipa funcional e eficaz.

Nesta investigação participaram oitenta grupos de trabalhos, integrados no setor financeiro, foram divididas dezanove categorias subdivididas em cinco categorias, sendo elas:

1. Formato da equipa
2. Intensidade de autogestão
3. Interdependência entre membros do grupo e composição
4. Processos intragrupais
5. Contexto

Após análise dos resultados, estes autores afirmaram que a dimensão da equipa, ou seja, o número de elementos, estaria relacionada com a sua eficácia de forma positiva.

As equipas mais eficazes eram aquelas que estariam compostas por um número significativo de pessoas, sendo que no caso de ter indivíduos em excesso, a mesma já se



## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

tornaria disfuncional pela “sobrecarga de exigências organizacionais” (Campion, Medsker e Higgs, 1993 citado por Neves, 2015, p. 24).

Noutra perspetiva, e ressaltando para a categoria da interdependência entre membros do grupo, percebeu-se que a heterogeneidade dos membros referente à experiência ou aos percursos, não estaria correlacionada com a eficácia da equipa.

Contudo, e já remetendo para outro estudo considerado para esta revisão, feito a partir de setenta e duas equipas no setor da produção, foi concluído que quanto mais elementos compusessem as equipas maior seria a sua eficácia, pelo facto de que haveria uma maior diversidade e um maior acesso à informação (Baldwin, Magjuka e Loher, 1991, citado por Neves, 2015 p. 24).

### **1.2.2. A importância da transformação do grupo numa equipa**

Primeiramente, e de forma bastante explícita em praticamente todos os autores e artigos analisado, o tema da comunicação demonstra-se imprescindível para a realização eficaz dos objetivos.

No bom entendimento dos autores McComb, Green e Compton (1999) todos os elementos que compõem a equipa devem ter objetivos comuns para atingirem o que foi definido.

Esta comunicação entre membros da equipa, dos objetivos estabelecidos por todos, deve ser claro e deve estar definido as tarefas que serão exigidas ao líder, aos colaboradores e a restante instituição/organização.

Isto não significa que, pelo facto de estarem em diferentes níveis de hierarquia, será descurado a importância da concordância entre a equipa e o seu líder (McComb, Green e Compton, 1999 citado por Neves, 2015).

Mais uma vez, e ressaltando novamente para as ideias de McComb, Green e Compton (1999), a definição clara e concisa dos objetivos entre equipa e o líder, traz benefícios visíveis, tais como:

- Motivar a equipa;

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

- Criar o sentimento de desafio na equipa;
- Analisar e visualizar aptidões individuais em cada um dos membros, podendo potenciá-los para o melhor cumprimento dos objetivos;
- Estimular a equipa a manter o foco no objetivo final;
- Potencializar a comunicação entre membros, evitando possíveis conflitos;

Segundo Robbins & Judge (2014) citado por Fonseca (2021) existem quatro tipos de equipas mais comuns dentro das empresas, sendo elas: a equipa de resolução de problemas, equipas de autogestão, equipas multifuncionais e por fim as equipas virtuais.

### **1.2.2.1. Equipa Resolução de Problemas**

Neste primeiro tipo de equipa, os membros que a constituem apresentam ideias que proponham a melhoria dos procedimentos e dos métodos de trabalho, não tendo com isto a autonomia para implementar as propostas apresentadas.

Com isto, estas equipas, reúnem-se para apresentar novas ideias, trabalhando nos problemas que existem nas organizações e que impactam com o bom funcionamento das mesmas.

### **1.2.2.2. Equipas de Autogestão**

Ao contrário do que acontece nos primeiros tipos de equipa, as equipas de autogestão têm a autonomia para implementar as soluções apresentadas por exemplo pelas equipas de resolução de problemas.

Desta forma, este tipo de equipa pode avaliar o desempenho de cada colega de trabalho, tendo também a responsabilidade de gerir este trabalho de acordo com os objetivos que foram estipulados pelos líderes.

Além disso, é também imprescindível haver nas equipas de autogestão dedicação e dedicação, pelo facto que os membros que a constituem são os responsáveis pela gestão de todos os processos. Para que os objetivos sejam possíveis de serem alcançados é necessário haver empatia e respeito um pelos outros.

### **1.2.2.3. Equipas Multifuncionais**

Em terceiro lugar, as equipas multifuncionais são, segundo Yukl (2013), são cada vez mais impulsionadas dentro das organizações com o objetivo de melhoramento das atividades inerentes. Com isto, as equipas tornam-se responsáveis pelo planeamento e resolução de problemas.

As equipas multifuncionais são compostas por colaboradores que tenham a mesma hierarquia dentro das organizações, não obstante de áreas de negócio diferente.

Isto permite que estas equipas consigam desenvolver novas ideias, resolvendo possíveis problemas dentro de diferentes setores (Robbins & Judge, 2014 citado por Fonseca, 2021).

### **1.2.2.4. Equipas Virtuais**

Com a globalização e a revolução da tecnológica nas organizações foi obviamente criada uma outra realidade, em que a procura dos talentos deixou de ser necessariamente feita dentro da mesma cidade ou até mesmo dentro do mesmo país. Estes avanços permitiram às organizações o maior uso das nomeadas equipas virtuais.

Esta equipa tem revolucionado a evolução das empresas, utilizando a tecnologia para formar e unir os membros das equipas que não estão fisicamente presentes.

Contudo, esta equipa à distância tem grandes desafios, pela obvia falta de interação entre os membros que a constituem. Para que isto resulte e que sejam equipas eficazes, cabe ao líder: “(..) assegurar (1) que a confiança é estabelecida entre todos os membros, (2) que o crescimento da equipa é acompanhado e (3) que os esforços da equipa são divulgados em toda a organização.” (Robbins & Judge, 2014 citado por Fonseca, 2021 p.28).

### **1.3 GRH e gestão de equipas: duas faces da mesma moeda?**

A gestão de Recursos humanos tem vindo evoluir ao longo das décadas, criando-se tendências e novos desafios para a gestão de pessoas.

Algumas são as teorias de que o conceito de recursos humanos e de gestão de pessoas estão inteiramente ligados, no entanto, existem diferenças. Não obstante é importante as organizações se dedicarem a ambos os conceitos permitindo-lhe alcançar o que pretendem (Mota, 2014).

Tal como anteriormente referido, ao longo das décadas, o conceito de Recursos Humanos tem vindo a evoluir de forma constante, deixando de ser setor burocrático para um setor estratégico das empresas (Mota, 2014).

A área dos Recursos Humanos tem à sua responsabilidade tudo o que implique os colaboradores, isto é, desde o recrutamento e seleção até ao seu desenvolvimento e progressão de carreira. Faz também parte das suas responsabilidades, gestão de vertente comportamentais e as avaliações de desempenho (Menezes, 2021).

Dentro da área dos Recursos Humanos, a gestão do desempenho surge como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente empregues de comparar os resultados atingidos com os exetáveis, de maneira que apenas o trabalho antecipadamente coordenado e planeado deva ser objeto de avaliação (Cascão, 2004).

Gestão do desempenho é o engrandecimento dos colaboradores e, especialmente, é o elo de união entre o desempenho e a remuneração. É composto por um conjunto de processos que tem como finalidade a clareza dos objetivos organizacionais, e também no incentivo dos trabalhadores, com o propósito de

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

aumentar as possibilidades de alcançar resultados positivos (Cascão, 2004).

Neste processo, deve fazer parte a determinação de funções, o estabelecimento de objetivos individuais, a respetiva análise de desempenho, bem como a remuneração pelo desempenho e, ainda, a formação e o progresso das pessoas (Cascão, 2004).

No processo de gestão de desempenho, para haver uma maior probabilidade de sucesso, é necessário considerar este mesmo processo como um ciclo integrado que consiga mostrar ao colaborador o que a organização espera dele. É fundamental que o trabalhador perceba o que será avaliado no seu desempenho, tendo a capacidade de compreender os desafios que lhe são propostos. Desta forma, o merecimento de uma maior renumeração ou de um prémio depende do seu empenho (Cascão, 2004).

O processo de gestão do desempenho com melhores resultados, não tem como objetivo punir as falhas. Para eles, todos os erros são uma aprendizagem, importantes para melhorar pontos que a organização necessita, reparando-os da melhor forma. O insucesso ou o êxito de qualquer organização depende do empenho e da motivação dos trabalhadores. E, para isso, é fundamental garantir as suas necessidades e alcançar as suas expetativas (Cascão, 2004).

Segundo o autor, Ferreira Cascão (2014), o processo de gestão salienta a necessidade de um maior compromisso e atuação de todos os envolventes na entidade, de forma a conceber um ambiente de trabalho que promova a motivação suficiente para os estimular a atingir níveis mais elevados de execução.

Há um fundamento estabelecido pelos responsáveis da entidade que acredita que “(...) níveis de desempenho mais elevados conduzem a níveis de sucesso, de reconhecimento e de recompensa mais elevados (...)” (Cascão, 2004, p. 271).

De uma forma geral, são os recursos humanos responsáveis pela visão estratégica, alinhando as práticas que devem ser adotadas guiando-se diretamente com os colaboradores percebendo as suas necessidades (Mota, 2014).

A comunicação constante com as equipa é um tópico imprescindível para este departamento, permitindo ao gestor de pessoas ouvir a perspetivas dos colaboradores e conhecer de forma detalhada o perfil de cada um. Posto isto, as gestões de pessoas têm a capacidade de fazer evoluir cada colaborador com as melhores ferramentas (Mota, 2014).

Não obstante a estas responsabilidades, para se ser um bom gestor de pessoas é imperativo ser detentor de competências como a visão estratégica, a empatia, a

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

liderança e a capacidade de tomada de decisão (Mota,2014).

Com isto, entende-se que é possível pensar em novos modelos de gestão estratégica na área dos recursos humanos, criando condições para os profissionais se sentirem mais motivados, criativo e felizes no seu trabalho (Mota,2014).

Noutra perspetiva, este ideal de novos modelos na gestão de recursos humanos deve estar equilibrados com os conceitos da inteligência emocional permitindo-lhe adquirir maturidade emocional para que consigam trabalhar em equipa num ambiente confortável e produtivo (Mota,2014).

### **1.3.1 A importância da inteligência emocional na Gestão de Equipas**

Tal como já referido anteriormente, a Inteligência Emocional representa a capacidade de compreensão das nossas emoções e as dos outros, e de que forma os nossos comportamentos podem influenciar os outros. Posto isto, a Inteligência Emocional mostra-se imprescindível para o desenvolvimento das equipas de trabalho (Prati, Douglas & Ferris, 2003 citado por Fonseca, 2021).

Claro está que um líder que é emocionalmente estável e inteligente, também os seus membros de equipa conseguem manter fortes relações.

Com isto, a pergunta que se coloca é: “o que é uma equipa emocionalmente inteligente?”. Para responder a esta questão mostrou-se importante analisar a perspetiva de Elfenbein na sua obra que remonta ao ano de 2006 com o título *Team Emotional Intelligence: What it can mean and how it can impact performance*.

Elfenbein defende duas perspetivas diferentes, em que a primeira analisa a Inteligência Emocional em cada membro de equipa e a segunda ideia defendida é considerar o grau de Inteligência Emocional que os membros que constituem a equipa utilizam na interação que tem uns com os outros.

Com isto entende-se que a segunda abordagem identifica a IE como um padrão pela forma como as pessoas se comportam umas com as outras.

Na sua primeira ideia, a Inteligência Emocional é um recurso individual que possibilita a compreensão das competências emocionais que cada indivíduo tem para trabalhar em equipa.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Contudo, na segunda perspetiva faz a análise da forma como as equipas empregam as suas competências emocionais quando trabalham em equipa, isto é, entender a dinâmica emocional dentro de uma equipa de trabalho.

Isto torna-se importante, pois ao fazermos a análise de uma equipa no seu todo, conseguimos realmente perceber o que é ser emocionalmente inteligente, concluindo-se assim que as duas perspetivas de Elfenbein se complementam e fazem sentido as duas em simultâneo.

Elfenbein defende ainda o processo de “contágio emocional”, isto é, os membros da equipa tendem a desenvolver os mesmos estados de espírito e as mesmas emoções, o que leva a crer que as fortes interações entre colegas levam à eficácia das equipas e ao desenvolvimento de pessoas emocionalmente inteligentes.

Tal como já descrito e exposto anteriormente, a inteligência emocional é um fator chave para o desenvolvimento da eficácia das equipas, através da estabilidade emocional, fazendo com que cada indivíduo seja capaz de compreender as emoções do outro e que adapte os seus comportamentos consoante o estado de espírito dos seus colegas de equipa.

Não obstante, ainda é mais imperativo que o líder seja emocionalmente inteligente, pois um líder com inteligência emocional consegue desenvolver equipas emocionalmente inteligentes também, criando ambientes favoráveis para a sua equipa em que dá abertura aos seus membros de utilizarem as suas competências emocionais.

Também Jamshed, Bakar e Nazri (2018) corroboram a ideia de que indivíduos dentro das equipas que sejam emocionalmente inteligentes e que, por consequência, consigam compreender as emoções dos outros, conseguem influenciar e passar estes conhecimentos para o seu colega de equipa. Este tipo de indivíduos conseguem uma rápida resolução dos problemas.

A compreensão das emoções do outro leva ao conhecimento termo de empatia, que também ele é um dos conceitos-chaves da Inteligência Emocional, mostrando-se imprescindível para o desenvolvimento eficaz das equipas (Prati, Douglas & Ferris, 2003 citado por Fonseca, 2021 p.35).

A existência de empatia consegue normalmente estabelecer uma relação estável e harmoniosa entre membros de equipa.

Não obstante, também a confiança é um ponto crucial, sendo desenvolvida em interação social. A confiança desenvolve-se com o tempo sendo resultado das partilhas

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

de experiências e valores entre duas ou mais pessoas que leva também a culminar em pensamento semelhantes (Jones e George, 1998 citado por Fonseca, 2021).

Voltando as ideias dos autores Jamshed, Baker & Nazri (2018), estes defendem o termo de sinergia, afirmando que para ela existir vai depender do grau de inteligência emocional que cada membro, tendo com isto um impacto significativo nos resultados. Posto isto, mais uma vez a Inteligência Emocional mostra importante no contexto das equipas pois consegue desenvolver o melhor que cada individuo tem.

Concluindo, a Inteligência Emocional dentro das equipas consegue desenvolver um ambiente de trabalho harmonioso e facilitar as tarefas de cada um, por meio de que cada membro emocionalmente inteligente tem a capacidade de gerir as suas próprias emoções e avaliar as emoções das pessoas que integram a sua equipa.

Ao fazê-lo, estamos a aumentar a satisfação individual e grupal trazendo um efeito positivo na eficácia das equipas (Jamshed, Bakar & Nazri, 2018).

Dentro das organizações existem dois modelos organizacionais- o modelo racional e o modelo emocional. Efetivamente, as razões que levam as emoções a não estarem em primeiro plano deve-se muitas vezes às mentalidades já impostas nas organizações:

“(..) as organizações têm sido largamente concebidas como lugares de racionalidade- e não de afetividade. A tentativa de “eliminar” as emoções das agendas de investigação e gestão do comportamento organizacional relacionou-se fortemente com o facto de elas serem normalmente consideradas contrárias à racionalidade.” (Nunes, 2016, p.24).

Uma outra razão deve-se ao facto de os estados emocionais serem geridos pelas organizações como acontecimentos individuais que não são controláveis. Sendo difícil de gerir, não se mostra pertinente o estudo e análise destes fenómenos (Cunha, 2007, citado por Nunes, 2016).

No entanto, estas afirmações não devem ser tidas em consideração uma vez que os indivíduos conseguem gerir as suas próprias emoções, tal como as empresas também o conseguem fazer dado que conseguem influenciar os estados emocionais dos seus colaboradores (Cunha, 2007, citado por Nunes, 2016).

Segundo o autor Miguel Cunha (2007) citado por Susana Nunes (2016) para que as organizações sejam eficazes no seu exercício de atividade, devem recorrer sempre à



## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

emoção e à razão. Para estes autores torna-se viável para as organizações aliarem os conceitos racionalista e emocionalista (Cunha, Miguel et.al,2007 cit in Nunes,2016), p.126:

“A concepção racionalista, baseia-se em dois pareceres primordiais, fortemente relacionados: a cognição – isto é “o conjunto de processos internos envolvidos na aquisição, armazenamento, transformação e recuperação da informação” (Branscombe, 1988: 3, citado por Cunha, Miguel et al., 2007: 126); e a racionalidade – isto é, “o procedimento para decidir qual o comportamento correto através do relacionamento sistemático entre os objectivos e as suas consequências”(March, 1988, citado por Cunha, Miguel et al., 2007: 126).

- A concepção emocionalista, manifesta uma tendência direccionada para a relevância das emoções, dos relacionamentos informais, dos sentimentos de comunidade, da visão apelativa do futuro da organização, da empatia, da energia criadora, da espontaneidade, da intuição. “

Estas duas lógicas, não podem ser desvalorizadas e têm de ser relacionadas entre si dentro de uma organização, pois ambas são de extrema importância. A lógica racionalista rege-se pela racionalidade nos momentos de decisão de qual o comportamento mais correto e pela cognição que se manifesta como um processo de armazenamento e transformação de informação. Por outro lado, a lógica emocionalista exalta-se pelas emoções e pela forma como os sentimentos de empatia e intuição tem uma maior relevância (Cunha, Miguel et.al,2007 cit in Nunes,2016).

## **PARTE II**

### **ESTUDO EMPÍRICO**

## **2. Metodologia**

### **2.1 Pressupostos Teóricos-Metodológicos**

Neste capítulo serão destacadas algumas dissertações e estudos consultados e analisados ao longo desta dissertação de mestrado. Estes trabalhos serviram como base para a estruturação da dissertação no que diz respeito às metodologias e influências empregues pelos autores destes estudos.

Primeiramente, releva-se a dissertação de mestrado no Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia no ano de 2017, da autoria da Beatriz Santos Fonseca, denominada por “*A importância da Inteligência Emocional do Líder na Eficácia da Equipa: Um Estudo de Empresas de Recursos Humanos* “. Esta tese refere a importância que a Inteligência Emocional do Líder tem na eficácia das equipas de trabalho. A autora refere que um líder que seja emocionalmente inteligente tem como consequência criar empatia nos seus liderados e também a criação de laços entre a equipa de trabalho, permitindo alcançar com maior eficácia os objetivos da organização.

A autora refere também que a inteligência emocional está relacionada com a capacidade de gerir as próprias emoções, fazendo referência às dimensões defendidas por Daniel Goleman (1998). Os resultados deste estudo, com recurso à metodologia quantitativa, revelaram que a eficácia da equipa de trabalho não está associada à inteligência emocional dos líderes.

Um segundo estudo é um artigo para uma revista científica da Escola Superior de Ciências Empresarias do Instituto Politécnico de Setúbal, nomeado “*A avaliação da Inteligência Emocional no processo de seleção de recursos humanos*” da autoria da Cláudia Viana.

Este artigo tem como objetivo uma análise e reflexão das práticas utilizadas para a seleção de pessoal. O autor Daniel Goleman (2000) é também várias vezes referido onde Cláudia Viana defende que a inteligência emocional é a capacidade primordial para o sucesso no trabalho.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

É também defendido que como estamos numa sociedade competitiva, a organização tem a ideia de que os candidatos que apresentam maior quociente de inteligência são aqueles que darão maior sucesso à empresa.

Desta forma, o desenvolvimento deste artigo tem como base dar resposta ao questionamento de que forma as organizações estão a empregar os métodos de avaliação e medição da inteligência emocional durante o processo seletivo.

Uma outra dissertação que serviu de inspiração remontam para o ano de 2009 no Instituto Superior de Psicologia Aplicada, com a autoria de Raquel Grilo, com o tema *“Inteligência Emocional nas Organizações: Colaboradores motivados e com desempenho emocionalmente inteligente?”*

A autora aplicou, para a variável da motivação, as escalas de Rego e Fernandes (2005) e para a variável da Avaliação de Desempenho adotou a escala de Job Diagnostic Survey dos autores Almeida, Faísca & Jesus (2007).

Para a variável da Inteligência Emocional foi defendido e analisado com base nos estudos de Mayer, Salovey & Caruso (2004) em que é entendido como uma habilidade racional de compreender o emocional e exaltar o pensamento.

Por outro lado, para a variável da motivação foi estudado o modelo de Hackman e Oldham (1976), em que é defendido a ideia de que os indivíduos que se demonstram-se interessados e se manifestam como desafiadores, significa que estarão mais motivados e disponíveis para um bom desempenho organizacional.

Como resultados não foi possível identificar que exista uma consequência direta entre a Inteligência Emocional no que diz respeito à Avaliação de Desempenho. No entanto, chegou a conclusão de que pode haver uma relação entre a Inteligência Emocional e a Motivação.

Por fim, o último estudo inspirador, já mais recente, é uma dissertação de mestrado da Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica Portuguesa do Porto, com a autoria da Débora Correia nomeada por *“Inteligência Emocional em Líderes da Restauração Coletiva”*.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Nesta dissertação foi empregue a metodologia qualitativa com entrevista semiestruturadas a responsáveis de unidades de restauração, com o seguimento dos princípios da *Grounded Theory*.

Como conclusão de estudo, foi cumprido o seu propósito onde se verificou que os líderes analisados não estão entrosados com os ideais da Inteligência Emocional. É também ressaltado como resultado que os líderes apesar de terem habilidades compatíveis com a IE, não tem consciência que as têm não conseguindo por essa razão melhorar.

## **2.2 Linhas orientadoras, questões e objetivos**

Efetivamente, uma investigação é uma meio de conseguirmos chegar as soluções de determinados problemas, pela capacidade de implementar conhecimento por meio de recolhas de dados planeadas e com a respetiva análise de interpretação de dados (Cohen & Manion, 1980; Santos, 1999, 2002, cit in Miranda, 2009).

Para Miranda (2009 p.33), a investigação deve responder a questões epistemológicas direcionadas para três sentidos:

- Natureza do objetivo de investigação ( o quê);
- Questões sobre a relação investigador/objeto (como);
- Objetivo subjacente a uma investigação (o porquê, qual a finalidade)

Por conseguinte, um procedimento epistemológico demonstra ser uma forma de progredir para chegar a um objetivo; expor esse procedimento consiste na descrição dos procedimentos que devem ser postos em prática em qualquer que seja a investigação (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Assim e dependendo do posicionamento do investigador, bem como, do problema de estudo e dos objetivos que se pretende atingir, é possível existirem diferentes abordagens e diferente perspetivas na concepção da investigação optando-se pela positivista (empírico-analítica) ou pelas orientações críticas (Arnal et al., 1994, cit in Miranda, 2009).

Para Quivy & Campenhoudt, 1998 p.36:

“(..) uma investigação é, por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica. (..) uma boa pergunta de partida deve poder ser tratada (...) uma pergunta precisa não é, assim, o contrário de uma pergunta ampla ou muito aberta, mas sim de uma pergunta vaga ou imprecisa. Não encerra imediatamente o trabalho numa perspetiva restritiva e sem possibilidades de generalização. Permite-nos simplesmente saber aonde nos dirigimos e comunicá-lo aos outros.”

Para o estudo de uma investigação é imperatório delimitar a pesquisa e o foco pretendido, formulando uma pergunta de partida. Iniciar com uma questão de

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

investigação possibilita o desenvolvimento do estudo de investigação com maior clareza e congruência:

“A expressão de um problema tem início no trabalho do investigador, o qual se inscreve nos esquemas de ação do sujeito, os quais não são independentes do seu meio, cultura e experiência” (Deshaies, 1997, p40).

Posto isto, esta presente dissertação tem como objetivo analisar o impacto que a Inteligência Emocional tem na Gestão de Equipas.

Assim, foi desenvolvido na primeira parte desta investigação, um capítulo de contexto teórico em que foram exaltados termos como inteligência emocional, cultura organizacional, gestão de equipa e o conceito de líder.

Face ao exposto, foi formulado a seguinte **pergunta de partida**: “**Será que a Inteligência Emocional é fundamental para a Gestão de Equipas?**”.

Consequentemente, para se atingir o objetivo geral foram definidos também os seguintes **objetivos específicos**, que surgem como linhas orientadoras para o desenvolvimento desta investigação:

- a) Estudar o papel da Inteligência Emocional nas Organizações
- b) Analisar a importância da Gestão de Recursos Humanos na Gestão de Equipas
- c) Relacionar Inteligência Emocional e Gestão de Equipas
- d) Aquilatar a importância da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas por parte da Gestão de Recursos Humanos.
- e) Analisar a importância da Liderança na Gestão de Equipas

Para esta dissertação, foi necessário analisar e formular questões ajustadas ao estudo. Uma questão é uma formulação especulativa que é aceite num primeiro momento como forma de um ponto de partida para uma investigação.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Estas questões são testadas para se determinar a sua veracidade ou não, podendo surgir uma verdade totalmente oposta. No entanto, qualquer questão é conduzida por uma averiguação empírica, ou seja, com a formulação de uma questão de investigação e com a resposta que resulta desse teste, pode facilmente surgir outras questões:

“A formulação da questão está relacionada com o problema da pesquisa e correlacionada com as variáveis, estabelecendo uma união entre teoria e realidade, com o sistema referencial e a investigação. Tal condição exige que seja elaborada com evidências e sem ambiguidades.” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.60)

Torna-se pertinente que as questões sejam formuladas antes de se dar início à recolha de dados, para que se abra portas ao conhecimento do investigador no que diz respeito à sua área de estudo (Quivy & Campenhoudt, 1998 ).

Tendo por base a primeira parte desta investigação, na revisão de literatura, foram definidas várias **hipóteses** ressaltando que estas são linhas orientadores não sendo verdadeiramente hipóteses uma vez que se trata de um estudo qualitativo. Não obstante, foram definidas as seguintes:

- a) **Hipótese 1º-** A Inteligência Emocional é cada vez mais utilizada pela gestão de recursos humanos.
  
- b) **Hipótese 2º-** Para motivar intrinsecamente as pessoas a atingir os resultados é necessário ter-se empatia e saber relativizar os vários pontos de referência.
  
- c) **Hipótese 3º-** A Liderança é fundamentalmente para transformar os grupos em equipas.



## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

- d) Hipótese 4º-** A Gestão de Recursos Humanos tem um papel de destaque, pela posição intermediária que ocupa na estrutura, na gestão de equipa.
  
- e) Hipótese 5º-** É Inteligência Emocional eficiente e fundamental numa eficácia na gestão de equipa.

## **2.3 Amostra e Universo**

Para Fortin (2003) o público-alvo que integra uma investigação deverá ser aquela que possibilite a satisfação dos critérios que são já definidos previamente. Isto permite ao investigador recolher o maior número de informação do população-alvo que definiu.

Fortin (2003) defende ainda que qualquer que seja a investigação esta deve ter obrigatoriamente definido qual é a população a que se destina o estudo em si, devendo depois o investigador estabelecer qual o melhor método de análise e interpretação de dados.

O **universo** correspondente ao objeto de estudo é composto por 50 colaboradores, de uma organização identificada como uma academia de formação privada, que conta com os seguintes departamentos: direção, serviços administrativos, recursos humanos, gabinete de apoio psicossocial, departamento de design e departamento de coordenação de área de formação.

Acrescenta-se ainda que a população em estudo definida previamente deve satisfazer critérios de seleção também eles previamente limitados. Só assim o investigador consegue recolher a informação que necessita. (Quivy & Campenhoudt, 1998)

A população alvo escolhida para a presente investigação teve o seu estudo em uma empresa que se dedica ao desenvolvimento de cursos de formação especializados com um cariz exploratório e não probabilístico.

Este estudo permitiu uma **amostra** por 11 colaboradores da empresa com dimensões e áreas de negócio distintas. No tópico da Cultura Organizacional serão espelhados os valores e a missão da organização escolhida para esta investigação. Dentro desta amostra estão representadas as funções de Coordenadores de Área e dos Serviços Administrativos, Formadores, Gestores de planeamento da formação profissional, a área do desenvolvimento de pessoas e por fim, a coordenação comercial.

### **2.3.1 Caraterização sócio-demográfica da amostra**

Para esta dissertação foi escolhida uma amostra exploratória de convivência sendo que esta amostra recaiu somente numa empresa. O primeiro contacto feito por meio de um contacto intermédio dentro da organização.

Foi possível realizar 11 entrevistas em que teve como objetivo entender de que forma a inteligência emocional tem impacto na gestão de equipas, analisando a perspectiva do líder e a perspectiva do liderado.

Relativamente à caraterização da empresa escolhida para a realização da entrevista, trata-se de uma organização de formação especializada certificada pela DGERT da área de indústria automóvel, soldadura, sistemas informáticos e programação de dados.

Após o resultado do desenvolvimento de todas as entrevistas, torna-se possível fazer uma caraterização dos indivíduos envolvidos quanto à sua idade, sexo, idade e habilitações literárias, conforme podemos verificar nas seguintes tabelas.

#### **SEXO**

Neste primeiro gráfico, conseguimos perceber que a maioria da amostra é do sexo masculino, representando uma percentagem de 73%.

Esta maior percentagem de homens, deve-se ao facto das funções predominantes na organização, nomeadamente, funções operacionais relacionadas às áreas da mecânica automóvel e soldadura, onde predomina o sexo masculino.

## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

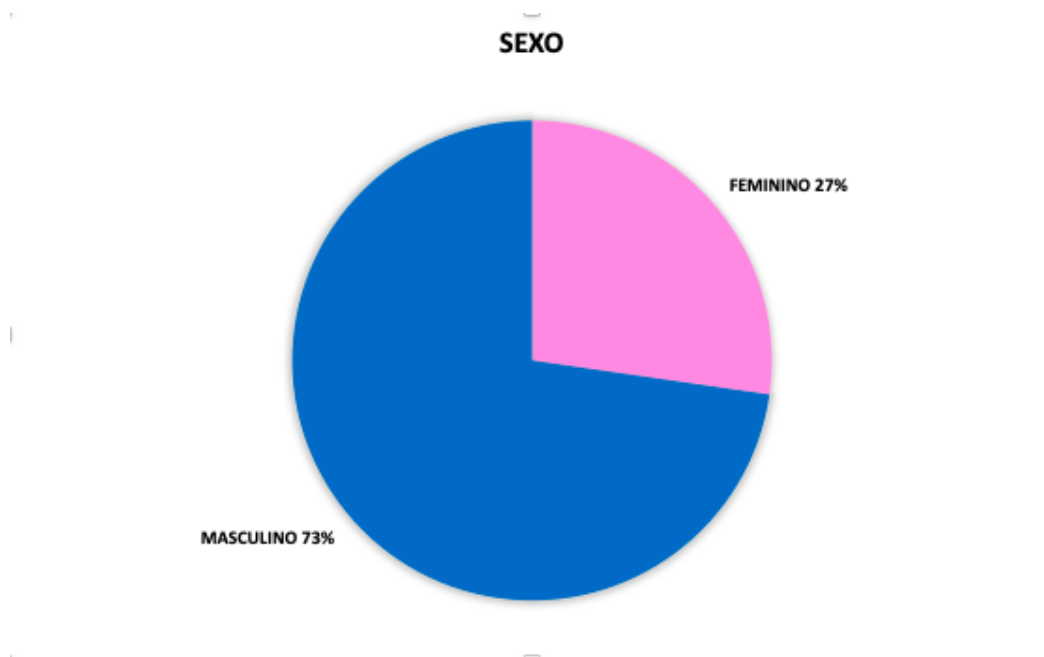


Gráfico 1- Sexo da Amostra. Elaborado pela autora.

### **IDADE**

No que se refere à caracterização do tópico da idade, foram expostos os seguintes resultados:

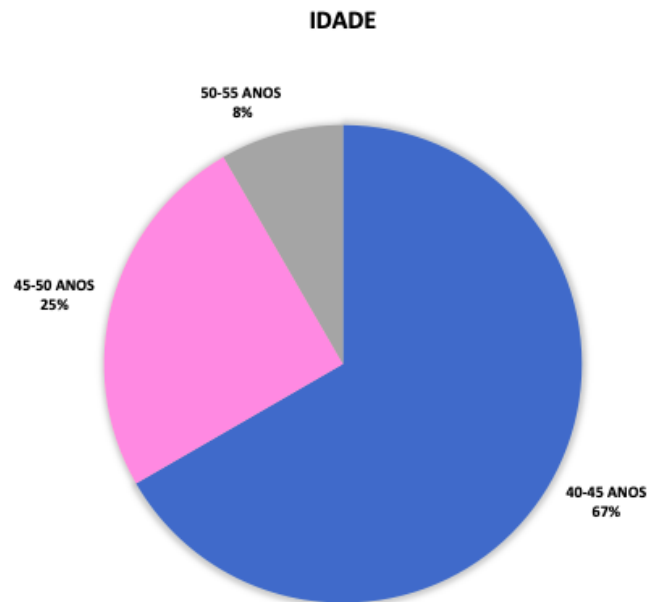


Gráfico 2- Idade da Amostra. Elaborado pela autora.

Seguidamente, no fator da idade, como podemos ver no gráfico exposto é destacável uma faixa etária compreendida entre os 40 e os 45 anos, e a segunda faixa etária mais evidente é de indivíduos com idades entre 45 e 50, representadas por percentagens de 67% e 25%, respetivamente.

A faixa etária com menor percentagem é entre 50 e os 55, podendo se concluir que mais de metade dos entrevistados estão na faixa etária dos 40 e 45 anos.

## **HABILITAÇÕES**

No que é referente às habilitações literárias, foi possível alcançar os seguintes resultados:

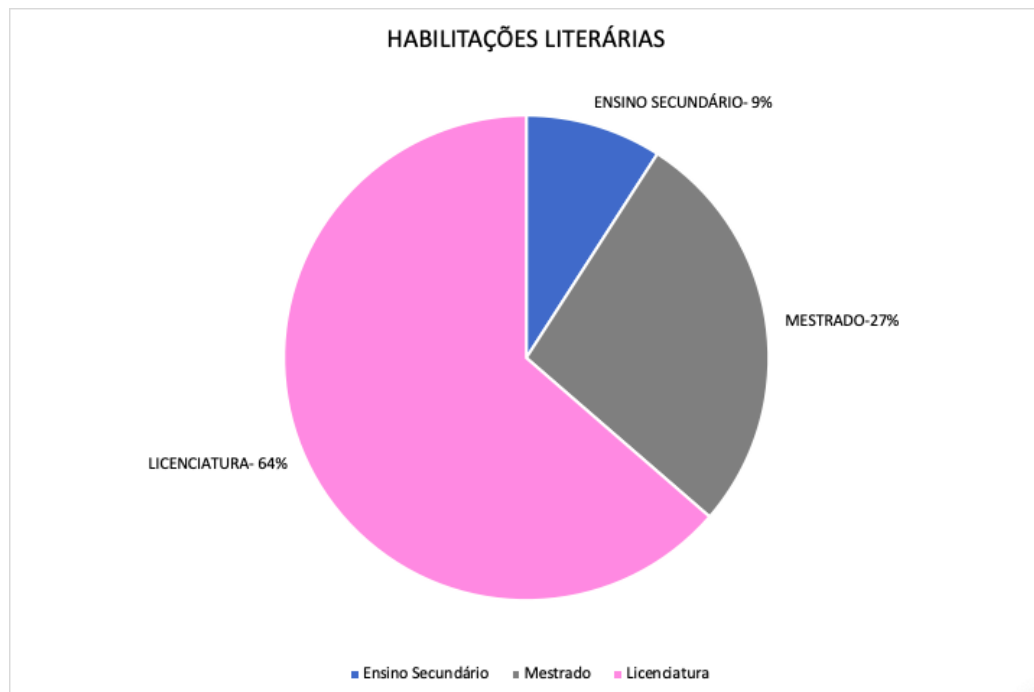


Gráfico 3- HABILITAÇÕES Literária da Amostra. Elaborado pela autora.

Relativamente às habilitações, e analisando o gráfico 4, podemos verificar que o indivíduo licenciado tem um peso significativo neste grupo de entrevistados, com uma percentagem de 60%.

No caso do grau académico de mestrado, está representado com a percentagem de 27%, fruto de três indivíduos entrevistados.

Somente um dos entrevistados possui o 12º ano como habilitações literárias, representando somente 9%.

## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

Com isto, conclui-se que grande percentagem são de indivíduos licenciados, denotando-se um nível académico mais alto.

### CARGOS PROFISSIONAIS

Por fim, a última variável analisada diz respeito aos cargos profissionais dos indivíduos em estudo.

Tendo em consideração que a organização em estudo é uma academia de formação especializada, que está patente em diferentes áreas de ensino leva a uma grande diversidade de cargos.

Assim sendo, o único cargo desempenhado que se repete são os coordenadores de área, embora estejam alocados a diferentes áreas de estudo, representando 28%.

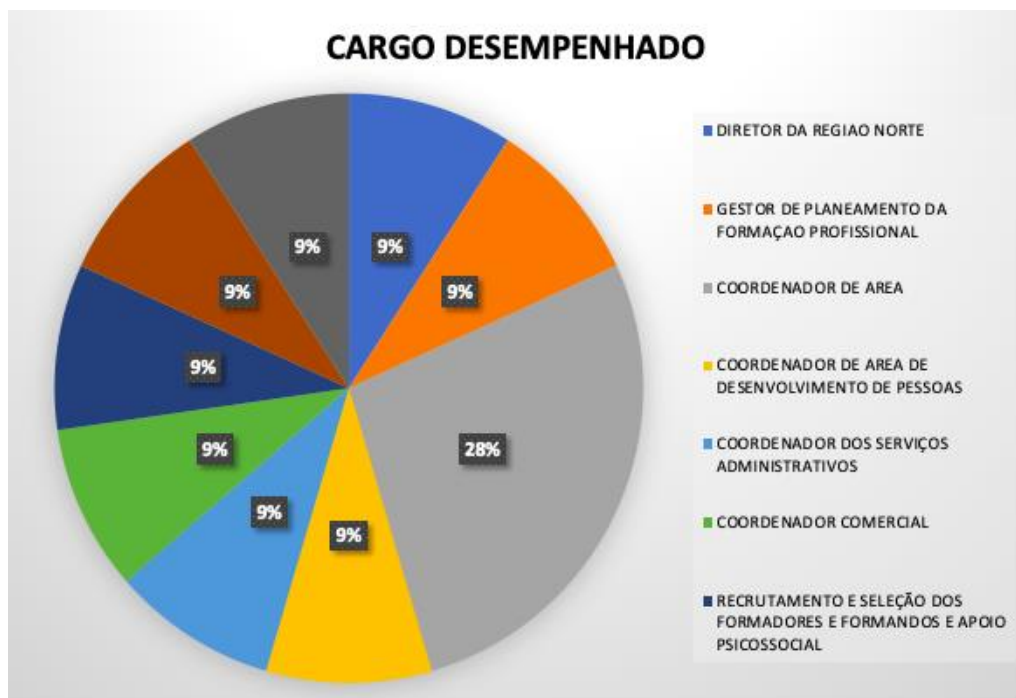


Gráfico 4- Cargo desempenhado na Amostra. Elaborado pela autora.

## **ANOS NA EMPRESA**

No que diz respeito aos anos que cada entrevistado está a trabalhar na empresa, pode-se analisar os seguintes dados:

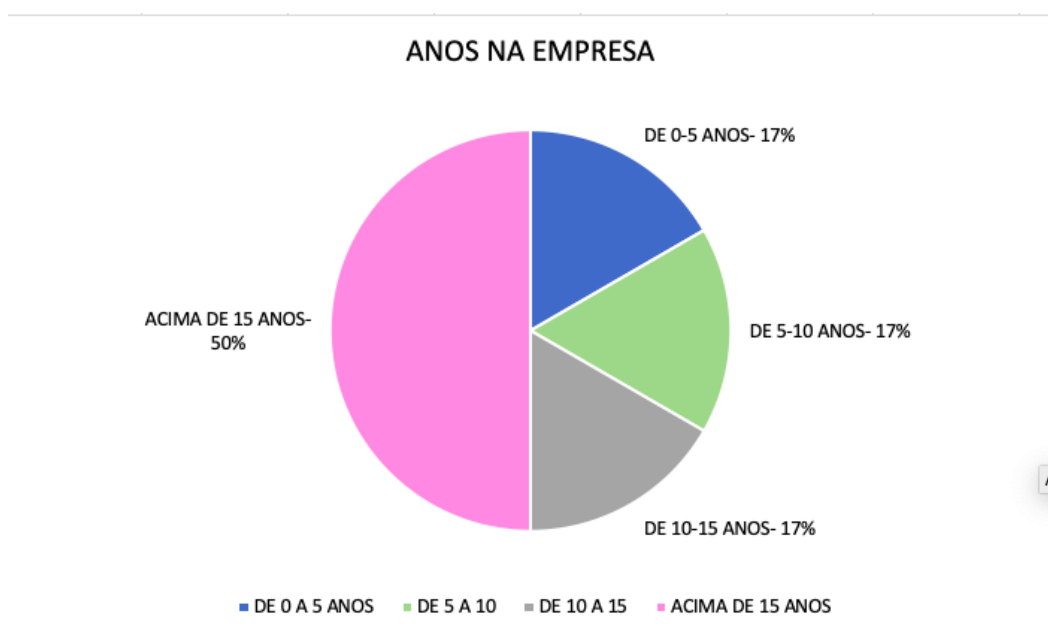


Gráfico 5- Anos na empresa da amostra. Elaborado pela autora.

É evidente uma maior percentagem de colaboradores a desempenharem funções há mais de 15 anos, com uma percentagem de 50%. Os restantes valores, estão representados pelas faixas até aos 5 anos, entre 5 anos e 10 anos e no grupo entre 10 anos e 15 anos.



### **2.3.2 Cultura organizacional- Academia de Formação Privada**

A organização escolhida para o estudo de caso desta investigação é uma academia de formação privada localizada em 3 cidades portuguesas, Matosinhos, Palmela e Cascais.

Desde junho de 2004 que esta organização é certificada pela DGERT como Entidade Formadora, e o seu Sistema de Gestão da Qualidade é certificado pela norma **ISSO 9001:2015**.

Mais tarde, em 2006 foi também reconhecida pela Primeiro-Ministro como uma Instituição de Utilidade Pública, conforme Despacho 11 707/2006, publicado no Diário da República 105 de 31 de maio de 2006 (2ª Série).

Não obstante, ao nível da gestão ambiental, implementado por meio da norma **ISO 14001:015**, esta instituição tem como compromisso a identificação, o controlo e consequentemente a redução dos impactos ambientais das suas atividades.

#### **Missão e visão**

Desde sempre, esta academia de formação assumiu um papel próprio e autónomo, com o empenho em desenvolver novos produtos de formação em linha com os constantes desenvolvimentos técnicos e tecnológicos.

O plano de atividades da organização está presente em duas grandes áreas de formação, sendo elas:

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

- **A formação inicial e qualificante de jovens e adultos** que se encontra integrada num acordo de cooperação com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP);
- **A formação para o mercado**, que pode estar inserida em oferta formativa promovida pela própria organização como de formação específica, personalizada, requerida pelas empresas clientes.

Esta inserida nas seguintes áreas de formação: Eletrónica e Automação, Ciências Informáticas, Mecatrónica Automóvel, Mecânica Industrial e Energias Sustentáveis.

### **Metas e Valores:**

Esta organização tem como metas pedagógicas os seguintes pontos:

- Promover uma **aprendizagem orientada para o formando**, dando prioridade às metodologias pedagógicas que fomentem o desenvolvimento de competências tecnológicas, de inovação e criatividade e interpessoais essenciais para o futuro;
- Estimular uma relação de **proximidade com as empresas** com o objetivo de facultar aos formandos experiências enriquecedoras e potenciadoras da sua empregabilidade futura;
- Proporcionar uma **aprendizagem acessível e inclusiva, de elevada qualidade** e que potencie nos formandos a importância da aprendizagem ao longo da vida, preparando-os para o mercado de trabalho;
- Fomentar os 4 pilares da educação (Aprender a conhecer, aprender a fazer, Aprender a conviver e Aprender a Ser) por meio de uma **metodologia baseada em projetos multidisciplinares**;
- Promover a **formação contínua da equipa pedagógica** potenciando as melhores práticas pedagógicas e ferramentas e recursos digitais.

Todos estes objetivos foram partilhados pela instituição para uso exclusivo neste estudo.

## **2.4 Instrumento Metodológico: Entrevista**

Primeiramente, é importante referir que não existe um único método que seja mais correto do que outros. Deve-se adaptar e adequar o melhor método, de acordo com os objetivos da investigação que se está a realizar (Moreira, 2010).

Nesta investigação em concreto, foi empregue uma metodologia qualitativa onde foram realizadas entrevistas. Esta abordagem é fenomenológica tendo um carácter exploratório e não preditivo. Para o tratamento e interpretação dos dados desta entrevista foi utilizada a técnica da análise conteúdo (Moreira, 2010).

Além disso, importa referir que estas conversas aconteceram no âmbito deste estudo de caso em concreto, pelo que se considera a amostra de conveniência não é probabilística.

Mais se acrescenta acerca da metodologia, estes dados produzidos são extraídos a partir de um estudo direto com organizações e pessoas em que existe uma interação direta entre investigador e os fenómenos estudados:

“(..) facilitadora de uma maior espontaneidade e revele atitudes e posturas que obedeçam a uma certa informalidade, não negligenciando a tendência dos sujeitos responderem de acordo com o que é socialmente esperado e aceite.” (Moreira, 2010, p.147).

A entrevista foi o método principal escolhido para a recolha de dados, porque se entendeu que seria o método qualitativo que se melhor adequaria às finalidades da investigação.

As entrevistas semiestruturadas normalmente são acompanhadas por um guião de entrevista devidamente estruturado e orientador.

Com isto, este método mostra-se vantajoso quanto duração das entrevistas que podem ser extensíveis consoante o quão profundo são os assuntos. Ao longo das entrevistas, e consoante as respostas espontâneas do entrevistado, podem surgir súbitas questões que podem ser pertinentes para a pesquisa.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Além disso, este método pois possibilita a criação de uma maior recolha de informações pertinente para uma investigação mais rica.

No caso em concreto desta dissertação, o guião de entrevista foi estruturado e orientador para compreender qual são os ideias que os Colaboradores têm sobre a Inteligência Emocional e a Gestão de Equipas e de que forma acham que estas duas variáveis se podem relacionar e ter impacto uma sobre a outra.

O guião de entrevista contempla 20 questões estruturadas no sentido de obter respostas sobre a inteligência emocional, a gestão de equipas e a influência que uma variável tem sob a outra, com o objetivo de responder aos seguintes tópicos:

- a) Inteligência Emocional
- b) Saber Fazer
- c) Saber Ser e Estar
- d) Empatia
- e) Gestão Emocional
- f) Grupo/Equipa
- g) Gestão de Equipas
- h) Gestão Emocional de Equipas

Como resultado, foi possível entrevistar 11 colaboradores dentro da mesma organização, em diferentes departamentos e áreas de negócios sediados na sede de Matosinhos e na sede de Palmela. Estas entrevistas tiveram um tempo médio entre 1 e 2 horas:

“Desse modo, optou-se pela aplicação da técnica da entrevista semi- estruturada a informantes privilegiados, atendendo a que a interação com os interlocutores possa ser facilitadora de uma maior espontaneidade e revele atitudes e posturas que obedeçam a uma certa informalidade, não negligenciando a tendência dos sujeitos responderem de acordo com o que é socialmente esperado e aceite.” (Moreira,2010).

O facto de se ter sido empregue esta técnica de entrevista, procurando sempre ter algum cuidado com as possíveis limitações provenientes desta metodologia.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Ao contrário da metodologia quantitativa, em que o investigador utiliza a linguagem matemática, a metodologia qualitativa segundo Minayo & Sanches (1993) demonstra uma discussão epistemológica com mais amplitude e maior realismo.

Também Minayo & Sanches (1993) utilizam a visão de Max Weber criada desde o início do século XX para defender a importância de analisar a estrutura motivacional do ser humano e não somente a descrição dos seus comportamentos, permitindo entender os significados subjetivos.

Para além disso, com a perspetiva epistemológica de Max Weber, Minayo & Sanches (1993, p.243) defendem:

“A abordagem qualitativa realiza uma aproximação fundamental e de intimidade entre sujeito e objeto, uma vez que ambos são da mesma natureza: ela se envolve com empatia aos motivos, às intenções, aos projetos (..) a partir dos quais as ações, as estruturas e as relações tornam-se significativas.”

Por fim, é fundamental referir que as entrevistas de foro de investigação social conseguem fazer aparecer o maior número de elementos refletivos que permitem uma análise exaustiva de conteúdo, o que leva a concluir que a escolha da metodologia qualitativa está sempre associada a uma análise de conteúdo, informação essa que será apresentada no próximo tópico (Quivy & Campenhoudt, 2017).

### **2.4.1. Análise de Conteúdo**

A análise de conteúdo surge como ferramenta de trabalho para esta dissertação como forma de compilação de toda a informação obtida após a concretização das entrevistas. Este método permite interligar a análise do discurso do entrevistado e o tratamento de dados que necessitamos:

“(…) Assiste-se a um impulso de intervir pela linguagem, de acordo com uma base provisoriamente estabilizada. Os empregados, os comunicadores organizacionais e os gestores materializam, na “narrativa”, uma espécie de “desdobramento” do “quadro organizacional”, projetando-o segundo a construção de identidade (s).” (Moreira, 2010, p.158).

Esta instrumento de investigação começou a surgir nos Estados Unidos em 1787, tendo mais influência com o desenvolvimento das ciências sociais nas décadas 20 e 30. Com isto, esta técnica de análise de conteúdo foi desde sempre utilizada, começando pelos textos sagrados (Oliveira et al,2003).

Para Oliveira et al. (2003, p.3) o objetivo da análise conteúdo prende-se:

“(..) conjunto de técnica parciais, mas complementares, explicar e sistematizar o conteúdo da mensagem e o significado desse conteúdo, por meio de deduções lógicas e justificadas, tendo como referência sua origem e o contexto da mensagem ou efeitos dessa mensagem.”

Contudo, para a correta e eficaz utilização deste método, é necessário ter em consideração a seguinte variável: a linguagem que é utilizada pode ter diferentes intenções e pode ter consequências das quais não estávamos a espera. Isto leva a crer que a linguagem empregue pode ser construída (Moreira, 2010).

Segundo Bardin, a ferramenta da análise de conteúdo integra-se em duas dimensões, sendo elas a dimensão descritiva e a dimensão interpretativa. A primeira expõe aquilo que foi narrado, sendo a segunda dimensão responsável por aquilo que se desenrola por parte do investigador, para o objeto de estudo. A análise de conteúdo tem

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

como finalidade, por meio da definição de categorias, a atribuição de significados com o conteúdo que é transmitido para participantes da investigação (Bardin, 1977).

Nos momentos das entrevistas, os indivíduos de uma organização sentem-se obrigados a exteriorizar a realidade em que estão enquadrados, fazendo uma contextualização do ambiente em que estão:

“(..) Os colaboradores da organização, quando entrevistados, sentem-se impelidos a exteriorizar as situações em que se encontram inseridos, identificando-as, e atribuindo-lhes uma orientação. Em muitas situações, estabelecem-se ‘quadros’ ou estruturas que influenciam o modo como as organizações se encontram padronizadas, analisando-as com base em modelos que circunscrevam o estado das coisas, os percursos das pessoas, e as atividades que as organizações levam a cabo. “ (Bardin, 1977 citado por Moreira, 2010).

O facto de ser utilizada a categorização como ferramenta de trabalho, mostra como uma técnica eficiente que é capaz de ultrapassar possíveis barreiras no que diz respeito à interpretação dos dados qualitativos. Este processo de categorização obedece a uma sequência lógica, tendo em consideração a revisão da literatura, os conceitos estudados e os temas que se pretende explorar (Moreira, 2010):

“(..)A análise de conteúdo é um método de análise de textos em que os investigadores estabelecem as categorias e determinam as suas dimensões. Tratar uma entrevista como uma “narrativa” significa ter em conta as características de um texto. A transcrição de uma entrevista torna-a num texto. (..)

Os membros da organização identificam estratégias e avaliam os jogos “prevalecentes” em consonância com os seus próprios mecanismos cognitivos. Trata-se da assunção espacial dupla da organização enquanto “lugar físico”, concreto e como “lugar virtual”, fenomenológico, projetado.” (Moreira, 2010).

É importante referir que durante o processo de análise de conteúdo das entrevistas, as categorias definidas não sofrem alterações consideráveis, agrupando os vários tópicos abordados ao longo dos momentos de conversa.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Tendo isso em consideração, o guião de entrevista empregue para o desenvolvimento e realização das entrevistas contém as seguintes categorias e dimensões:

<b>CATEGORIAS</b>	<b>DIMENSÕES</b>
Inteligência Emocional	Conceito de Inteligência Emocional  Capacidade de autocontrolo  Capacidade de leitura de emoções
Saber fazer	Conceito de Saber Fazer  Softs Skills
Saber ser e estar	Conceito de Saber Ser e Estar
Empatia	Conceito de Empatia
Gestão Emocional	Conceito de Gestão Emocional
Grupo/Equipa	Conceito de Grupo  Conceito de Equipa  Diferença entre Grupo e Equipa
Gestão de Equipas	Conceito de Gestão de Equipa  Comunicação  Integridade  Confiança
Gestão Emocional de Equipas	Conceito de Gestão Emocional de Equipas  Papel de um coordenador na gestão emocional

Tabela 4- Categoria em análise. Elaborado pela autora.



## 2.5 Análise e Discussão de Resultados

### 2.5.1 Inteligência Emocional

O tema da Inteligência Emocional tem vindo a insurgir-se cada vez mais no nosso quotidiano seja no foro pessoal ou profissional. A nível profissional, naquilo que concerne na forma como as pessoas se sentem nos seus locais de trabalho e especialmente nas suas equipas, é algo que cada vez tem mais importância e destaque.

Para Daniel Goleman (2007) a Inteligência Emocional é um tipo de inteligência que tem a capacidade de entender e acima de tudo influenciar emoções. É também a habilidade que o ser humano tem de perceber os seus próprios sentimentos com a capacidade de motivar os outros a também eles entenderem as suas emoções e os seus comportamentos.

Essa foi a primeira pergunta de partida para todas as entrevistas realizadas, com o objetivo de compreender o que significava para cada um daqueles indivíduos o termo Inteligência Emocional.

Posto isto, do ponto de vista, de alguns elementos que pertencem a esta organização, inteligência emocional é:

“Para mim a inteligência emocional é a capacidade nós nos gerirmos e temos a capacidade também nos gerirmos a nível de emoções e termos também a capacidade de reconhecer as emoções das pessoas que nos rodeiam. (..) No fundo começa na nossa autoconsciencialização das emoções e na análise e perceção das emoções também das outras pessoas.” (E1, P1)

“Não tenho nenhuma uma resposta muito, ou seja, pensada em relação a isso, mas aquilo que a melhor resposta que tenho é que para mim a inteligência emocional é basicamente saber gerir as relações com as pessoas de uma forma inteligente tendo em conta o respeito, a assertividade tendo em conta portanto a produtividade e os resultados da equipa.” (E8, P1)

“Para mim inteligência emocional é perceber os outros, de alguma forma também ter algum, que é difícil, algum altruísmo, não é? Sabermos nos colocar no lugar dos outros e ter alguma sensibilidade para agir de determinada forma perante determinadas situações.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Sinto que a inteligência emocional é muito mais que isso, porque às vezes é mais aquilo que nós sentimos do que aquilo que conseguimos expressar quando nos fazem essa pergunta.” (E6, P1)

Na visão dos entrevistados, a inteligência emocional é um tema que pode gerar várias definições e perspetivas, mas no seu todo entendem que é um processo de aprendizagem pessoal e profissional para se conseguir lidar com as emoções de cada um e saber ler as reações e emoções dos outros, utilizando várias vezes o termo “impulsividade”:

“Inteligência emocional isto é um tema tão vasto, mas é sabermos lidar, penso eu com as várias situações do dia-a-dia de uma forma que não nos deixemos influenciar pela situação e consigamos ter a capacidade de parar, pensar e só depois agir. Não agir de impulso, não dar respostas de impulso eu acho que isso para um bocadinho pela inteligência emocional, saber gerirmos emoções e situações, tudo o que possa surgir no nosso dia-a-dia quer a nível pessoal quer a nível profissional de uma forma mais assertiva, não é?

Sem como não se costuma dizer em linguagem de vulgar sem “termos o coração na boca” e agirmos de impulso. Eu acho que passa um bocadinho por isso o a reflexão e termos a capacidade de parar e pensar antes de agir.” (E2, P1)

Para Charles Darwin (citada por Goleman, 1998), citado várias vezes por Daniel Goleman, a capacidade para a leitura das próprias emoções e das emoções do outro mostrou-se essencial para a expansão e para o desenvolvimento da espécie humana. Posto isto, é através dos equilíbrios das relações sociais pela espontaneidade com que elas são criadas. Muitas vezes numa simples conversa entre dois seres humanos, estes conseguem identificar a forma como as expressões se vão alterando ao longo da conversa. Estas emoções através das palavras ocupam espaço emocional, fortalecem as relações sociais (Fonseca, 2021).

Na visão de todos os entrevistados, deve de haver um equilíbrio entre o plano racional e o plano emocional mesmo em termos de planeamento estratégico:

“Eu acho que é importante o equilíbrio dos dois, portanto na tomada de decisão e principalmente a nível estratégico, é importante fazermos a ponderação ter a componente relacional, ou seja, aqui a componente da razão e também equilibrá-la com a componente das emoções.” (E1, P2)

Ter autoconsciência emocional é saber de que forma as nossas próprias emoções nos podem afetar naquilo que fazemos no dia a dia. Ter esta competência mostra-se uma mais-valia na performance profissional, mantendo os valores profissionais alinhados

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

com as crenças pessoais. Para Goleman, ter autoconsciência emocional é ter a noção exata das nossas fraquezas e impulso, conseguindo expressar claramente aquilo que sentimos (Goleman,1998).

As emoções vividas fora do trabalho e na esfera pessoal é algo referenciado por vários entrevistados, como algo que tem que trabalhar individualmente. A auto-consciência das emoções é algo cada vez mais estudado e trabalhado:

“Eu acho que tem que haver um bocadinho o equilíbrio dos dois nós temos que ser muito racionais, mas também temos que nos lembrar que estamos a lidar com pessoas que também têm sentimentos que têm vidas porque se formos só para o plano racional acabamos por nos tornar um bocadinho mais frios no relacionamento que temos com as pessoas, não é?

Nós podemos adotar a atitude “tudo bem nós separamos o que é pessoal o que é profissional”, mas nunca está cem por cento separada na minha perspetiva muito que a gente queira dizer assim não são colegas de trabalho não dá trabalho e mais nada, mas não nós passamos se calhar mais horas com estas pessoas do nosso dia do que com a nossa própria família, não é?

São oito horas então acho que a parte do racional tem que estar muito presente sim, mas da parte do emocional também tem que lá estar certo momentos porque não pode haver uma separação total das duas coisas. Eu acho isso porque senão tornamo-nos frios, tornamo-nos pedras insensíveis e nós lidamos com pessoas, não é? Com colegas de trabalho, mas que são pessoas como nós.” (E2, P2)

Um indivíduo emocionalmente inteligente, com a capacidade de exprimir as suas emoções, consegue de forma exímia comunicar entre grupos conseguindo criar coesão social. Claro está que as emoções têm uma influência direta nas nossas ações e comportamentos, levando ao outro indivíduo a reagir consoante o contexto em que está. (Fonseca,2021)

Como forma de exemplo para a necessidade deste equilíbrio, no contacto com os formandos é importante:

“Um exemplo se tivermos alguma necessidade a nível de um formando em que ele está a ultrapassar o limite de faltas é importante haver aqui um equilíbrio entre o racional ou seja o que está estipulado a nível de regulamentos e nos pressupostos de organização, com o equilíbrio do contexto também desse mesmo formando, portanto o equilíbrio das duas peças na componente emocional e racional vai nos dar na minha opinião sempre melhores soluções do que pendermos só para um dos lados.” (E1, P2)

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

A Compaixão ou o sentimento de empatia pelo outro, na perspetiva de Dutton, workman e Hardin (2014) é desenvolvido por um processo organizacional, onde existe a perceção e a interpretação do sofrimento de outra pessoa em contexto profissional.

Segundo estes autores, este processo emocional passa por quatro fases distintas, sendo elas: a perceção do sofrimento; criação de atenção ao sofrimento; criação de sentimento empático e para finalizar, a interpretação da ação que deve ser feita para aliviar esse sofrimento (Dutton, Workman e Hardin, 2014).

A capacidade de empatia pelo outro, foi também um dos pontos falados em todas as entrevistas realizadas como um ponto fundamental da inteligência emocional, tentando perceber as diferentes visões dos entrevistados:

“(…) Eu defino que nos trabalho de gestão de pessoas ou nos trabalhos de liderança nós devemos usar aqui o IRC não na perspetiva financeiro, mas o IRC de liderança e que são três vetores que para mim são fundamentais: a integridade, o respeito e a confiança.

A questão de eu respeitar a equipa independente da situação é muito importante porque esse respeito é o respeito que eu também tenho quero que seja transmitido para mim e para os outros.

E a questão da confiança, portanto devemos confiar nas pessoas é evidente que há situações que são mais complexas, mas devemos tentar sempre atribuir esse voto de confiança para que efetivamente haja uma relação de estabilidade e crescimento dentro da organização.” (E1, P4)

Os sentimentos que advém das várias emoções fazem parte do ser humano de forma natural, não esquecendo que mesmo as emoções que não consideramos positivas, têm um papel fundamental para o nosso crescimento humano.

Tal como afirma o tão conhecido neurologista António Damásio (2004), as emoções são um conjunto de respostas neurais que depois se formam num padrão cerebral. Estas emoções que tanto se fala, decorrem após haver um estímulo “emocionalmente competente” do nosso cérebro.

Damásio (2004) acrescenta ainda que a razão e a emoção não são duas realidades contrárias, defendendo que a emoção tem importantes efeitos positivos nos momentos de tomada de decisão do ser humano.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Posto isto, aquando da questão “considera que as emoções têm influência no seu dia-a-dia?”, de imediato em todas as entrevistas feitas, houve uma reação de confiança clara na resposta “sim, claro!”, justificando essa assertividade de diferentes formas:

“(..). Sim sem dúvida no fundo nós podemos estar muito bem fisicamente e pode haver um simples ponto emocional que perdemos logo esse equilíbrio da componente física. É muito importante esse equilíbrio e isso começa na nossa autogestão, portanto no fundo, eu ter essa capacidade de eu conseguir gerir as minhas próprias emoções nas diferentes situações como passamos.

Portanto, e no cargo que eu ocupo, em que tenho várias situações que podem ocorrer ao longo do dia de momentos mais stressantes e de maior tensão é importante que eu consiga fazer esse balanço da gestão emocional, porque se eu estou a viver um momento muito stress por causa de uma situação e vem aqui algum colaborador falar comigo porque precisa da sua atenção eu não posso deixar que isto o afete ou que afete aquele momento.

Há medida que nós vamos ter a capacidade e isto é uma capacidade que vai ganhando porque não se nasce ensinado e não é só com curso de inteligência emocional, mas sim com a prática do dia a dia, a capacidade de refletir pelas situações que passamos.

Se eu conseguir gerir isto eu também consigo começar a perceber sinais nos outros pela forma como leio as pessoas é importante para a forma como eu vou agir para essas pessoas, portanto sem dúvida nenhuma que as emoções influenciam o dia e nós temos de aprender a ter a capacidade de gerirmos pessoalmente ou profissionalmente.” (E1, P5)

Para esta entrevistada, as emoções tem bastante impacto no nosso quotidiano considerando bastante pertinente haver investimento por parte das organizações nas formações internas dentro destas áreas. Considera que esse investimento é crucial para que os colaboradores consigam apreender a lidar com diferentes situações e a criarem a chamada maturidade emocional:

“Inevitavelmente tem e eu acho que é isso que as pessoas têm que aprender a trabalhar. Por isso é que eu acho que toda a gente e todas as empresas deviam e as empresas também deviam olhar para isso e para a formação nessas áreas com outros olhos porque acho que isso é muito importante hoje em dia nas organizações o facto de dadas essas ferramentas às pessoas para elas aprenderem com situações para verem os problemas ou as coisas de outro prisma. Eu acho que isso é bastante importante e devia-se investir mais nisso porque a maior parte das pessoas não está preparada para isso na minha perspetiva. Acho que isso é algo que se vai ganhando com o tempo, com a maturidade.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Mas acho que complementar com formação é este de extrema importância mesmo na minha perspetiva .Porque as pessoas têm muita tendência a ver as coisas só da sua perspetiva é de difícil tu encontrares uma pessoa que se ponha no lugar do outro é muito difícil só olhas para o próprio umbigo é muito assim e eu acho que estas ações de formação que eu pelo menos falo por mim que já fui tendo algumas ao longo destes anos que estou cá que me ajudaram muito a ter perspetivas diferentes e a olhar para as coisas de forma diferente e acho que isso faz muita falta nas organizações na nossa e nas outras.” (E2, P5)

António Damásio explica de que forma as emoções se desenvolvem, passando por três etapas diferentes, sendo elas: a carga, ou seja, a perceção do estímulo e a libertação de neurotransmissores; seguidamente a tensão que envolve o corpo no momento de reagir ao estímulo do cérebro; por fim, a descarga desse estímulo do organismo (Damásio, 2004).

No que toca questão das emoções e enquanto colega de equipa e mesmo coordenador de equipa, consideram importante estar atentos e analisar as emoções dos outros, na visão dos entrevistados:

“Isto é a pedra basilar. Se consigo decifrá-las todas? nem sempre muitas vezes a velocidade que vivemos não nos permite fazer aquilo que é o mais importante que é olhar para as pessoas, portanto e essa atenção é importante.

A Pedra de Toque que olhar para as emoções é fundamental porque eu ao trabalhar isto só se consegue se eu conseguir gerir as minhas eu consegui gerir as minhas para as várias situações é importante eu vou depois percebendo um bocadinho os sinais, portanto estes sinais e aqui há várias ferramentas que nos ajudam.

Por exemplo os testes da própria testes personalidade que nos ajudam a perceber até um bocadinho mais estes sistemas e com essas ferramentas o que é que eu consigo perceber eu consigo fazer uma leitura da pessoa consigo perceber qual é a personalidade da pessoa e isto ajuda-me a eu ver como é que eu passo as próprias informações.

Um exemplo eu posso ser uma pessoa mais introvertida mais extrovertida a forma de o transmitir alguma informação tem que ser também ajustada porque se eu passar em público por uma pessoa introvertida e pedir para falar eu não vou tirar melhor daquela pessoa. Mas se eu me sentar com ela de uma forma mais particular eu se calhar vou conseguir tirar o melhor dela.” (E1, P9)

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Após entendermos a perspetiva de cada entrevista quanto a influência das emoções no quotidiano, foi também questionada se, na opinião de cada um, achavam que todos os membros da equipa lidam com as emoções da mesma forma. Rapidamente, num primeiro momento de análise a todas as entrevistas, consegue-se perceber que houve na totalidade de respostas uma perspetiva muito idêntica:

“Não, no geral cada pessoa lida com as coisas de forma diferente, portanto dentro da minha equipa concretamente há vários estágios de desenvolvimento a nível emocional o que não é bom não é mau é assim.

Dentro da equipa temos que ter é pelo exemplo e pelas situações que vão acontecendo temos que tentar em conjunto e contribuindo efetivamente para que todos possam ser cada vez mais Fortes a nível emocional porque ajudamos também na vida pessoal.

Como é que nós conseguimos fazer transmitir porque a organização trabalha no todo, portanto como é que eu consigo pelo exemplo me posicionar para determinada situação de tensão como é que os consigo mostrar como é que a abordagem que o faço com o formando deve ser de uma forma ou deve ser de outra portanto e ISTO é importante este feedback é contínuo, as pessoas mas se sentarmos e depois refletirmos aquela situação se calhar eu faria de outra forma não podemos fazer dessa forma porque estamos a dizer que há da nossa parte integridade respeito nós aqui buscamos os nossos valores e esses são imprescindíveis portanto que os valores perca identidade.” (E1, P8)

“Não, acho que estamos em estágios diferentes, acho que as pessoas têm formas de lidar com as situações diferentes. São maneiras diferentes de lidar com situações com maior stress. No entanto, na maioria das pessoas com quem trabalho tem uma gestão tranquila, apenas em algumas se nota mais reatividade e impulsividade.

Há também aqui outro fator que é eu estou aqui há um ano, mas grande parte dos meus colegas estão aqui desde o início, por exemplo há 20 anos, pelo que tem menor condescendências em determinado tipo de situações e isso também tem um peso grande.” (E5, P8)

## **2.5.2 Gestão de Equipas**

Tal como exposto no tópico de discussão anterior, em todas as organizações os relacionamentos interpessoais são obrigatórios e imprescindíveis, levando ao tema do trabalho de equipa e da gestão dessas mesmas equipas.

Para Roque et al. (2006) o que origina o sucesso dos projetos dos trabalhos não tem somente dependência na forma como nós utilizamos a capacidade intelectual, mas sim na maneira como conseguimos gerir as próprias emoções em nosso benefício e em benefício das organizações para as quais trabalhamos.

Defende ainda a ideia de que cerca 90% do nosso tempo de trabalho é utilizado em tarefas e ações que nos obrigam a ter relacionamento com outras pessoas, pelo que por essa razão o sucesso do nosso trabalho não irá depender apenas do quociente de inteligência (Roque et al., 2006).

Partindo deste pressuposto foi questionado aos entrevistados, numa fase inicial das perguntas acerca da equipa, de que forma é que eles definem o conceito de equipa.

Com base nas respostas, na sua generalidade, são um conjunto de pessoas em que cada uma tem as suas tarefas e responsabilidades, mas que trabalham todas para o mesmo objetivo, o sucesso da organização:

“(..) uma equipa eu comparo muito quando estamos num barco a remar e temos que remar todos para o meu lado porque se dentro de uma equipa umas pessoas vão numa direção e outras noutra nós não vamos chegar a bom porto isso é certo. (..) e eu considero que numa equipa tem que ser um conjunto de pessoas que estão ali todas motivadas trabalhar com o mesmo propósito e que têm que entender que o trabalho delas é importante e que se estão ali a fazer aquilo é porque é necessário que tem que ter essa responsabilidade e que a trabalharmos em conjunto uns com os outros facilita-me mais do que trabalharmos individualmente.

Pensar que nós estamos ali como bem comum e que estamos aqui, se aceitamos estar aqui é porque acreditamos no projeto e por isso temos que também trabalhar para que a empresa tenha sucesso. Eu acho que a equipa em si, é trabalharmos em conjunto e pensarmos que nós temos que chegar àquela meta, mas só conseguimos se formos todos juntos, porque só um não vai conseguir.



## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Então é um bocadinho essa a ideia que tenho, é pensarmos que funciona melhor se trabalharem todos na mesma direção com o mesmo objetivo e pensarem naquilo que é melhor para a empresa.” (E2, P11)

“Uma equipa para mim é um conjunto de pessoas que trabalham em prol de um objetivo comum é com mais ou menos interrogamento com mais ou menos esforço cada um deles normalmente cada um com um conjunto de funções pré-definidas e depois trocam informação, experiências, qualidades em prol de atingir o objetivo que essa equipa se propôs atingir e é do meu dia a dia.” (E5, P11)

Uma equipa, pode até ser definido também como um grupo, no entanto na sua definição vai muito para além disso. Um grupo passa a ser uma equipa no momento em que trabalham para uma meta partilhada, mas acima de tudo, quando confiam totalmente nos outros elementos e que se comprometem totalmente ao projeto, nunca pondo em causa o trabalho do outro. (Nunes, 2016)

Um outro entrevistado compara uma equipa como uma “orquestra”, fazendo uma divisão entre a componente racional e a componente emocional:

“(..).Eu acho que uma equipa deve ser como uma orquestra não no sentido de cada um fazer o seu papel, mas queremos trabalhar em equipa o papel que cada um exerce deve ser sempre em função daquilo que é o resultado final que se vai apresentando esta a componente racional.

A componente emocional diz-me que uma equipa é uma equipa que efetivamente está, está completamente ligada e quando isso acontece efetivamente sai um trabalho de equipa.” (E11, P11)

Autores como António Damásio defende a ideia de que a emoção e a cognição (lado racionalista) não devem ser elementos independentes, mas sim com uma relação forte entre eles. Além disso, para a tomada de decisões apertados é imprescindível haver a intervenção do lado emocional. Posto isto para uma gestão eficaz deve existir uma aliança entre o lado racionalista e o lado emocionalista. (Nunes, 2016)

Enquanto coordenadores de equipa, esta é também a mensagem transmitida tanto aos indivíduos que integram estas equipas como aos formandos que estão a criar bases racionais e emocionais para a sua carreira profissional:

“Isto é algo que eu costumo muito dizer às turmas e também aos meus colaboradores como chefia que é se cada um fizer a sua parte isso não chega para conseguirmos chegar ao todo, ou

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

seja, se cada um estiver preocupado com o próprio umbigo depois vamos ter resultados que são dias para pessoa isso não significa que o resultado global seja o melhor resultado para o que o que precisamos.

E quando eu digo para o que precisamos é todos os colaboradores da organização de uma forma global, portanto o trabalho em equipa para mim é termos a capacidade de conseguir trabalhar com os outros de uma forma alinhada e conseguida de uma forma integrada.” (E11, P11)

A definição de equipa é cada vez mais associada há popular expressão “vestir a camisola”. Esta expressão não está errada quando associamos a um grande espírito de equipa dentro de um grupo de pessoas que procuram atingir um objetivo final partilhado. Uma das razões vantajosas para a criação de uma equipa é que com a continuidade dos indivíduos dentro do mesmo espaço iram criar laços sociais o que os leva a concluir que conseguem trabalhar em conjunto e se tornarem uma equipa. (Nunes, 2016)

Um dos outros entrevistados faz também analogia da equipa com uma equipa de futebol:

“(..) Por isto usar aqui a analogia do futebol, não é? Que tem ali um objetivo que cada um tem o seu papel e o objetivo é o golo, não é? No caso do futebol. Portanto é um pouco isso. Todos temos o nosso objetivo. Todos temos a nossa cota parte de contribuir para esse objetivo.

O nosso papel é que todos temos que chegar a algo em conjunto, enquanto um grupo pode ter um grupo de pessoas sem um objetivo comum. Numa equipa existe um objetivo comum” (E8, P11)

Ao longo das conversas foi também questionado qual, na perspetiva dos entrevistados, seria a diferente entre grupo e equipa.

Para Teixeira (2013) uma equipa não é um grupo, pois considera que os grupos normalmente não mudam, ao contrário das equipas que tem tendência a mudar e a crescer consoante os objetivos atingir.

“Eu acho que não podemos pensar na nossa tarefa individualmente. Claro a nossa tarefa tem implicações nas tarefas de todas as pessoas. Porque nós estamos aqui todos interligados principalmente na nossa área de negócio que é a formação, não é? Estamos todos interligados.

## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

Nós não podemos simplesmente fecharmo-nos para as nossas tarefas, tudo tem de ser em conjunto, por exemplo a equipa dos serviços administrativos tem que lidar com os formadores, com os formandos, com os coordenadores, com todas as pessoas de recrutamento e seleção por isso todos temos que trabalhar em conjunto e todos dependemos uns dos outros. Eu não posso simplesmente ter o pensamento “hoje vou me sentar na minha secretária, vou fazendo o meu trabalho e não penso nos outros.

Eu tenho que pensar nos outros, eu tenho que pensar que o meu trabalho vai influenciar o trabalho do coordenador que vai influenciar o trabalho de recrutamento e seleção, porque se eu não der a devida atenção aos formandos ou aos formadores, eu posso acabar por perdê-los e se os perder isso vai implicar que o recrutamento tenha que ir buscar mais pessoas, portanto tudo está interligado com o meu trabalho.

O meu trabalho nem o de ninguém pode ser visto como individual, tem que ser visto globalmente com uma equipa específica onde eu estou inserida e depois a equipa alargada para a empresa. Portanto é impossível não pensar em equipa.” (E2, P12)

Este autor tem a teoria de que os grupos passam por um processo de diferentes fases, sendo elas: *forming*, *storming*, *norming*, *performing* e *adjourning*, que partem do pressuposto que todas as equipas são temporárias tendo um tempo certo.

Para Katzenback e Smith (in Texeira, 2013), autores já analisados na revisão da literatura, um grupo tem a possibilidade de transformar numa equipa se passarem pelas seguintes fases: grupo de trabalho, pseudo equipa; potencial equipa; verdadeira equipa e equipa de alta performance.

A pessoa responsável pelo recrutamento e seleção dos formandos para a organização em estudo, partilhou a forma como o trabalho dela depende do trabalho dos colegas e vice-versa:

eu “(..) eu faço o meu trabalho, mas para ter uma noção, posso lhe dar um exemplo muito prático, faço recrutamento e seleção de formandos e para eu começar o meu trabalho as minhas colegas da área de comunicação têm que divulgar um plano de formação e coloca-lo no site toda a informação para que o candidato consiga aceder e inscrever-se. A partir daí começa o meu trabalho.

Mas o meu trabalho também está depois relacionado com as colegas dos serviços administrativos, dos coordenadores de turmas e dos formadores. Mas eles também dependem do meu trabalho, ou seja, eu tenho que recrutar nos timings. Eu tenho que fechar as turmas. Eu

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

tenho que dar a informação para as equipas estarem sempre atualizadas acerca do estado de cada situação.

Com isto quero dizer que se respeitarmos o trabalho de quem precisa de nós para trabalhar vamos ter sucesso na nossa função sendo também importante contribuir naquilo que eu puder ajudar mesmo que não seja a nossa função.” (E9, P12)

Um grupo de trabalho, na visão de Katzenback e Smith (in Texeira,2013), são um conjunto de pessoas que não tem a intenção de aumentar o desempenho coletivo e que não está comprometido a atingir um objetivo. Ao contrário das equipas que estão altamente comprometidas para atingir um fim e por isso, como consequência o aumento do desempenho global.

Neste sentido, é possível se distinguir um grupo de equipa, não obstante de terem pontos em comum quando existem por exemplo situações de maior interação para a resolução de problemas (Teixeira, 2013).

### **2.5.3 Inteligência Emocional na Gestão de Equipa**

A maior fonte de sucesso das organizações são os colaboradores que fazem parte delas pelo que gradualmente nota-se a preocupação das empresas no capital intelectual que tem dentro de portas.

Para Chiavenato (2008), o capital humano é composto pelos conhecimentos técnicos, pelos valores e filosofias das organizações, pelos momentos experienciados pelos colaboradores, pelos talentos existentes e pela capacidade de inovar.

Com esta crescente preocupação as empresas começam a valorizar as dimensões cognitivas e emocionais do ser humano, percebendo de que forma podem fomentar esse desenvolvimento intelectual procurando compreender as dificuldades de cada um destes membros (Chiavenato,2008).

Na visão dos entrevistados, quando falamos em inteligência emocional na gestão de equipas está em causa são levantados temas como a confiança, o respeito e a integridade sendo este na sua opinião geral a “pedra basilar”:

“A equipa que é feito pela chefia ou pelo líder é muito importante o valor técnico, mas acima de tudo é aqueles pontos que valem muito para mim e que eu vivo na primeira pessoa que é a integridade, o respeito e a confiança. Pode haver mais elementos como a comunicação, mas para mim estes princípios são fundamentais.

São fundamentais para os trabalharmos em equipa porque é difícil só pensarmos “se eu não confio em alguém como é que eu consigo facilmente trabalhar com alguém?” portanto a confiança é um fator muito importante.

Em relação ao respeito como é que eu consigo gerir uma equipa se eu lhes digo para irem para a “direita” e eu vou para a “esquerda”? Isto para missão são pedras basilares, são fundamentais porque no fundo a gestão de equipas acarreta estes elementos que eu falei. **(E1, P13)**

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

A gestão emocional de uma equipa é fundamental em qualquer situação de stress e possível conflito. Para Marild Lipp (2015), autora da teoria de controlo de stress, defende que este conceito está muitas vezes associado somente ao estado emocional negativo.

Efetivamente, o stress é uma reação psicológica do ser humano que acontece quando existe um desequilíbrio entre aquilo que é exigido e capacidade de resposta a essa mesma exigência (Lipp,2015).

Tal como anteriormente dito, o stress não se desencadeia somente quando o estado de emocional é negativo, podendo ser estimulador de atenção e de elevado desempenho, conseguindo elevar o desempenho organizacional no geral. Não obstante de que quando em excesso, poderá ter efeitos negativos no ser humanos como os conhecidos estados de ansiedade (Lipp,2015).

Posto, isto o papel de um líder na gestão emocional da equipa é fundamental:

“É fundamental porque no fundo está a gerir a equipa a primeira coisa que ele tem que ter consciência e ele tem que saber gerir porque as suas emoções vão ser transmitidas também para a sua equipa. Não é por as coisas estarem a correr mal hoje que eu vou começar a lidar com as pessoas os berros, não faz sentido.

As coisas vão estar a correr menos bem muitas vezes e eu vou ter que gerir isso, mas eu tenho que respeitar e trabalhar com as pessoas com integridade, portanto independentemente de o dia estar a correr menos bem eu tenho que gerir as pessoas adequadamente e por isso essa autogestão é muito importante.

Além disso devemos transmitir um clima de confiança, um clima estável, por exemplo se eu estou num ambiente de aprendizagem eu não posso apanhar uma punição no primeiro erro que faço.” (E1, P20)

Isto leva-nos acreditar que se em cada comportamento que um elemento de equipa tem fosse analisado tendo em conta as emoções, tudo indica que haveria menos implicações nas atitudes que resultado a emoção ao intelecto (Lipp,2015).

“eu acho que a inteligência emocional pode ser trabalhada em vários quadrantes, embora eu considere que há dois quadrantes muito importantes na inteligência que pode ser trabalhada

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

para nos motivarmos de forma positiva e trabalharmos num contexto profissional de produtividade e desenvolvimento.

No entanto também existe uma outra componente que é o conseguirmos gerir no fundo aquilo que possam ser frustrações do dia-a-dia sejam elas quais forem, independentemente de as relações com os colegas de trabalho não serem sempre as mais compatíveis.” (E11, P7)

Não focando apenas na inteligência emocional no contexto das equipas, e sendo o caso de estudo desta investigação numa academia de formação, a forma como a IE é trabalhado e gerida é também uma preocupação para a organização. Na perspetiva de um dos formadores entrevistados:

“Neste sentido eu acho que a inteligência emocional entra todos os dias e várias vezes por dia em exercício para que de alguma forma consigamos manter o mínimo de estabilidade. Podemos mesmo dar o exemplo dos formandos e de que forma podemos gerir muitas vezes as frustrações e expetativas.

Não nos podemos esquecer que as gerações de jovens estão a mudar com um ritmo bem significativo e a forma como lidamos com as turmas atualmente é completamente diferente de como fazíamos há cinco ou dez anos e é nesses momentos que a inteligência emocional tem que entrar em operação porque atualmente os alunos são mais desligados daquilo que é o compromisso e a responsabilidade. Eles têm muita sede de conhecimento, e quanto a isso nada contra, mas quando é necessária a resiliência ou fazer um caminho de forma sustentadas, estas novas gerações já não estão tão disponíveis e querem muito rapidamente passar para o próximo nível.” (E11, P9)

Outro facto crucial para a gestão emocional da equipa é a comunicação, ponto este focado várias vezes ao longo das entrevistas feitas. Na perspetiva de Chiavenato (2005) a comunicação nas organizações mostra-se vital pela informação que é trocada entre os vários colaboradores pertencentes a uma organização.

Estes fluxos de comunicação que devem existir dentro das organizações sejam, entre indivíduos externos como internos, são essências para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações (Chiavenato, 2005):

“Vivemos emoções continuamente a nível pessoal e profissional, no fundo, o que temos aqui é sempre uma questão de “como é que eu consigo geri-las da melhor forma para conseguir, seja numa situação positiva e essas são muito mais fáceis de gerir, mas dali tirar também o que é importante que é se alguém atingiu um determinado objetivo importante para ela, nós não

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

podemos dizer “OK está tudo bem. Não!” vamos valorizar isso também porque é um ponto importante para a pessoa e se ela veio ter connosco ela quer partilhar e nós devemos enaltecer.” (E1, P14)

Também Robbins (2002) defende a ideia de que para que a comunicação seja eficaz é ainda mais fundamental desenvolver a capacidade de saber ouvir o outro do que a transmissão da mensagem.

O desenvolvimento da capacidade de ouvir o outro transparece uma grande maturidade emocional e além disso demonstram-se que existe interesse e empatia pelo outro, sabendo respeitar uma opinião diferente da nossa (Robbins, 2002):

“Nas situações mais delicadas mais complexas aqui os cuidados que nós temos que ter é mesmo perceber qual é a melhor solução para esta situação este é o foco e o saber ouvir é muito importante aqui porque quando eu estou a ouvir estou a ouvir escuta ativo não é eu estou a tentar perceber também de que forma é que eu posso ajudar a pessoa porque muitas vezes nós nem queremos ouvir já estamos a atropelar com a resposta e o que acontece é que às vezes podemos dar uma resposta e o que a pessoa quer é uma coisa completamente diferente.

Portanto devemos ter capacidade de ouvir mais do que aquilo que falamos e esta escuta ativa é muito importante quando gerimos equipas e porque muitas vezes dizemos que “eu quero ouvir minha equipa”, mas a gente não quer escutá-la quer ouvir, mas depois aquilo que fazemos não bate nada com aquilo que nos disseram.” (E1, P14)

A liderança no meio organizacional é abordada dentro de várias teorias e de diversos autores, podendo concluir que nenhum é o mais acertado ou errado. Um tipo de liderança pode funcionar eficazmente numa organização e noutra ser ineficaz. Com isto, pretende-se afirmar que não existe o estilo de liderança ideal pois irá sempre depender do contexto da organização.

O Diretor da Região Norte da organização em estudo, dá um exemplo de como gere a organização com a capacidade de ouvir todos os elementos que a constituem:

“Por exemplo para eu conseguir gerir organização eu devo conseguir ouvir todas as partes nomeadamente as partes humanos, ou seja, porque a academia é para os formandos e é construída com eles ,portanto eu todos os meses reúno com todos os delegados e subdelegados e nessa reunião o que nós fazemos é eu vou transmitir os pontos que são relevantes a nível de organização questões institucionais para que eles possam transmitir a própria turma, partilhar pontos que são críticos, pontos que são de comemoração.” (E1, P14)



## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Quanto aos conflitos esses, como é de conhecimento geral, causa situações menos agradáveis e mau estar emocional entre equipas. Em casos mais complicados pode mesmo gerar situações extremas.

Para a gestão destes conflitos, Chiavenato (2010) defende uma ideia de que o líder pode direcionar-se em três diferentes abordagens, sendo eles: a abordagem de processo, a abordagem estrutural e por última a abordagem mista.

Primeiramente, na abordagem de processo o objetivo é dissimular os conflitos por meio da alteração de processos intervindo no próprio conflito. Isto significa que deve ser empregada para uma das partes intervenientes do conflito, desde pessoas externas ao mesmo ou cuja posição seja neutra em relação ao conflito (Chiavenato, 2010).

Seguidamente, a abordagem estrutural surge com após a criação de ideias criadas normalmente por colaboradores relativamente há possível existência de condições diferenciadas desde as renumerações às promoções internas. Esta abordagem pode também ser despoletada pela escassez de recursos (Chiavenato, 2010).

Nestes casos, sendo possível alterar ou corrigir de forma rápida e eficaz facilmente este tipo de conflito pode ser controlado (Chiavenato, 2010).

Para colmatar estas abordagens, surge a mista que se aplica na administração do conflito pela alteração dos aspetos organizacionais incluindo intervenção no próprio episódio de conflito (Chiavenato, 2010).

Para um dos coordenadores de área os momentos de dar feedback às equipas é um momento que muitas vezes gera conflito:

“A questão do feedback é sempre muito complicada, claro que há feedbacks fáceis de dar, mas às vezes há feedback que não são positivos e esses nem sempre são fáceis de gerir.

Preciso sempre de algum tempo para me adaptar e pensar como é que vou falar com aquela pessoa, porque normalmente eu já sei qual vai ser a reação e como já sei o que me esperar tenho sempre que planear contra-argumentos. Tenho que estar minimamente preparado.

É também importante no momento logo após essa conversas conseguir desativar aqueles fios de raciocínio não positivo, porque é muito fácil criar uma bola de neve e eu próprio sair envolvido nisso.” (E4, P17)

## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

Para outra coordenadora quando existe algum momento de conflito a forma como acha que pode não empolar ainda mais o problema é ter a atitude de falar com a pessoa individualmente e de forma calma.

“Quando alguma coisa não corre bem a nível de trabalho tem que chamar a atenção sim por exemplo normalmente tento chamar a pessoa e mostrar-lhe que aquilo não estava bem não vou crucificar porque errar todos os erramos tento chamar a atenção e dizer olha isto aqui não está correto isto foi detetado não estava em condições é preciso corrigir.

Tento falar calmamente porque se eu falar impulsivamente nunca mais essa pessoa vai olhar para mim da mesma forma e vai achar que eu estou ali para apanhar os erros em vez de corrigi-los e ajudar eu acho que o caminho tem que ser um bocadinho por aí de perceber eu também erro.

Normalmente falo só com a pessoa porque só diz respeito a ela. Não diz respeito às outras. Portanto só se for uma coisa geral tem que ser com todas porque às vezes acontece todas estarem a fazer alguma coisa de uma forma errada e falo para todas ao mesmo tempo, mas quando é algo específico só de daquela pessoa falo só com aquela pessoa.” (E2, P10)

Os conflitos estão correlacionados com o desenvolvimento de ser humano, pelo que obviamente surgem situações de conflitos em todas as áreas da sua vida, seja pessoal como profissional (Fonseca et.al., 2015).

Efetivamente, os conflitos são algo que acontece no ambiente interno como no ambiente externo e vem como resultado da convivência entre pessoas e equipas de trabalho; pessoas essas com diferentes valores, personalidades, objetivos e opiniões diferentes (Fonseca et.al., 2015):

“Falamos de vários pontos não é, a confiança, as *softs skills*, o saber ser e o saber estar, a gestão de conflitos, a motivação, tocamos em vários pontos.

Tudo isso está interligado, umas coisas vão ter mais influência do que outras, mas o lógico na gestão emocional é compreendermos melhor o outro.

Às vezes o saber ler as pessoas pode parece estranhado, mas nos temos de saber ler a reação dos outros, e obviamente se eu souber que uma reação pode provocar uma ação no outro eu tento não fazer dessa forma.

Eu acho também que uma relação entre as pessoas é um pouco como a questão das parcerias, não é? Ou a questão de negociação em que conseguimos ganhar os dois certo? Então as relações

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

peças também são assim. Eu não acho benéficos com um sai bem da situação e outro sai mal, porque isso a médio longo prazo não traz benefício para ninguém.

É difícil também por vezes conseguir implementar certas coisas, tem haver com cada personalidade, cada um lida de maneira diferente com as coisas. A comunicação também é fundamental porque às vezes aquilo que dizemos tem uma interpretação totalmente diferente do que a mensagem que queremos transmitir.

Portanto, acho importante conhecermos bem os elementos das nossas equipas, conhecermos a forma como lidam, o comportamento que tem consoante a ação que está a acontecer e depois adaptarmos aquilo que queremos partilhar e de que maneira queremos partilhar. Nunca deixando de sermos nós próprios.” (E9, P20)

## **CONCLUSÕES**

Como espelhado ao longo da investigação, o objetivo principal foi compreender o impacto que a Inteligência Emocional tem na Gestão das Equipas, percebendo de que forma a gestão emocional dos colaboradores pode propiciar a motivação de cada um.

Com o estudo de caso numa empresa portuguesa de formação especializada, foi possível perceber que de facto a gestão emocional nas equipas influencia a performance de cada indivíduo, tendo como consequência resultados positivos para a organização, contribuindo para o seu sucesso.

Percebeu-se que a forma como lidamos com as emoções em ambiente organizacional podem ter influência de diferente facto, sejam extrínsecos e intrínsecos, e dado esse facto os gestores destas organizações devem procurar analisar e implementar estratégias que possam contribuir para o bem-estar dos seus elementos para que isso se reflita nos resultados da empresa.

Também foi possível compreender que todos os elementos da equipa têm diferentes visões, motivações, personalidade e lidam com as emoções de forma totalmente distintas. Mais uma vez, isso leva a que as organizações e os seus gestores delineiem formas de lidar com cada indivíduo procurando ir de encontro as suas expectativas.

Na empresa analisada como estudo de caso, compreendeu-se que a gestão emocional e a fomentação destes mesmos temas são aspetos cada vez mais valorizados pelos colaboradores. Colaboradores com menos tempo de colaboração com a empresa entendem que os colaboradores com mais tempo de ligação com a organização possam ter mais ressentimentos por algo menos bom que possa ter acontecido durante os anos de laboração.

No entanto, os colaboradores com mais anos de “casa” admitem que a organização tem vindo a priorizar cada vez mais o seu desenvolvimento emocional, procurando com que a mensagem que seja passada ao formando seja de estabilidade e de apoio total à sua carreira profissional.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Com base na opinião dos entrevistados, a realização profissional advém daquilo que a empresa lhes pode proporcionar como por exemplo a formação sobre inteligência emocional, a possibilidade de crescimento interno. No entanto, referem também que para a organização contribuir para o crescimento deles, eles também têm que estar comprometidos ao projeto e ligado emocionalmente as suas tarefas.

Referem que quando eles sentem que estão ligados ao processo e que fazem parte da organização, faz com que se sintam mais “empoderados” e com mais motivação para serem produtivos.

Esta motivação que lhes é transmitida, faz com que se sintam livres de contribuir no processo da empresa podendo partilhar as suas perspetivas e tomar decisões. Na sua perspetiva, o facto de terem a possibilidade de terem uma voz ativa no cargo que ocupam faz com que, por exemplo, possíveis erros possam ser identificados de forma mais eficaz permitindo um melhoramento rápido.

Tendo a oportunidade de partilhar as suas ideias possibilita que queiram enfrentar novos desafios e evoluir, sendo essa também a mensagem primordial a ser transmitidas aos formandos que estão a iniciar possivelmente a sua carreira profissional.

Esta gestão emocional eficaz advém também de um líder que na visão dos entrevistados, os orienta de uma forma eximia, fomentando sempre a que tenham a sua análise crítica para que consigam tomar decisões, dependendo obviamente da complexidade destas decisões. No entanto, estes indivíduos são sempre encorajados a fazer melhor.

Outra estratégia utilizada na organização em estudos, que na perspetiva da direção são fundamentais, são reuniões de seguimentos dos processos e do feedback. Estas reuniões servem para perceber quais são os problemas que tem surgido, o que podem fazer melhor e também qual é o feedback que os formandos têm tido sobre o curso.

Além disso, esta reunião tem também efeito no bem-estar mental de cada colaborador, fomentando mais um vez a motivação de continuarem a atingir os objetivos. É imprescindível haver uma comunicação transparente e íntegra em que se demonstre qual a importância do trabalho que cada um tem feito, valorizando os pontos positivos e aprimorando os pontos que ainda há a melhorar.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Com isto, foi possível entender que a organização em estudo demonstra ter um poder descentralizado, isto é, existe uma liderança democrática que se reflete na possibilidade que é dada a cada colaborador de contribuir em momentos decisivos, tendo obviamente os elementos necessários para o efeito.

Além disso, destaca-se uma clara possibilidade de crescimento emocional para o melhoramento das suas competências, por meio de formação interna. Não obstante, alguns dos entrevistados referem que fizeram voluntariamente formação externa por sua conta por valorizarem o seu crescimento pessoal e emocional enquanto colaboradores.

Este poder descentralizado demonstra mais uma vez os três pilares bases segundo o diretor da organização sendo eles a integridade a confiança e a confiança. Aliando isso, à transparência no diálogo e a estimulação da sua performance, o resultado será o sucesso da organização.

Não nos podemos esquecer que de facto é importante as empresas valorizarem os seus colaboradores pelas suas pontes fortes de personalidade e pela sua maturidade emocional, mas também é fundamental do outro lado os colaboradores criarem ligações de empatia e de proximidade, neste caso em concreto, dos formandos.

Em relação ao seu líder, os entrevistados consideram que um bom líder consegue ser um bom gestor emocional, o que ao contrário pode não acontecer. Para eles conseguem de forma exemplar identificar o seu líder pois conseguem atribuir nele a capacidade de acompanhar e coordenar os elementos da equipa.

De facto, tal como abordado na revisão da literatura, um líder assume competências direcionadas para os relacionamentos entre pessoas, capacidade de gestão de conflitos e competência de decisão. Não obstante, as características como sensibilidade, transformação de palavras em ações e adaptação eficaz à mudança são também tópicos imprescindíveis para assumir um cargo de liderança.

Para os entrevistados, quando não existe uma posição hierárquica de liderança existe uma grande probabilidade de destruir relações emocionais já criadas, tendo consequências negativas para os resultados da empresa. Para eles, o líder tem de ser uma pessoa que acresce valor às equipas.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Pelo facto de ter havido a possibilidade de realizar entrevistas, foi possível concluir que houveram de facto vantagens em utilizar este método para compreender e analisar a perspetiva de indivíduos de diferentes departamentos em contexto de trabalho conseguindo perceber de que forma é que a teoria redigida pelos estudiosos pode ser colocada em prática.

É imprescindível realçar que aquando dos momentos de marcação das entrevistas, foi sempre demonstrada disponibilidade por parte dos entrevistados com uma notória transparência nas respostas e na abertura total acerca do tema.

De modo geral, todos os entrevistados deram uma opinião clara do contexto organizacional em que se encontram, mostrando-se mais uma vez sempre disponíveis para possíveis esclarecimentos adicionais.

Como sugestões em investigações futuras refere-se uma preferência por uma metodologia mista, possibilitando uma maioríssima forma de obter os dados e trabalhá-los. A utilização de metodologia mista possibilita confrontar questões teóricas entre os conceitos expostos na revisão da literatura e o resultado dos dados recolhidos. Além disso, a metodologia mista elimina possíveis enviesamentos.

No que diz respeito à realização das entrevistas não houve quaisquer constrangimentos. Foi feito um contacto inicial com a direção, seguida de uma reunião onde foram necessárias partilhas as ideias e os objetivos da investigação. Após esse momento inicial foi necessário agendar as entrevistas de maneira compatível com o trabalho dos participantes e o meu trabalho a full-time, sendo esses um dos principais desafios nessa etapa da investigação.

Além disso, houve bastante receptividade por parte dos participantes em abordar os temas da gestão de equipas e principalmente da inteligência emocional, uma vez que é um tema bastante presente na organização.

Uma outra limitação neste presente estudos relaciona-se com a produção literária e científica em Portugal sobre os temas em investigação, são na sua maioria escassos, constatando-se que a maioria dos estudos são direccionados para a temática da inteligência emocional focando principalmente em autores como Daniel Goleman e António Damásio.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Esta presente investigação equaciona também como sugestão para investigação futuras, uma maior correspondência entre a Inteligência Emocional e na gestão das equipas, nas expectativas e frustrações dos colaboradores e das organizações.

Com isto, torna-se possível concluir que os objetivos delineados foram atingidos e que a questão principal que sustenta a influência da inteligência emocional na gestão de equipa não foi infirmada. De forma geral, esta investigação pretende transmitir a mensagem para as organizações refletirem no tema da inteligência emocional, como método para a evolução dos elementos da sua equipa aumentando a produtividade da empresa.



## 2. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baldwin, T. T., Magjuka, R. J., & Loher, B. T. (1991). *The perils of participation: Effects of choice of training-on-training motivation and learning*. Personnel Psychology, 44, 51–65.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Sao Paulo: Edições 70.

Boyatzis, Richard, E., Stubbs, Elizabeth, C. & Taylor, Scott, N. (2002). *Learning Cognitive and Emotional Intelligence Competencies through Graduate Management Education*. Academy of Management Learning & Education, vol. 1, no 2, pp. 150-162.

Câmara, P. (2003). *Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Edições Dom Quixote.

Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). *Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Group*. Personnel Psychology, 6, pp. 823-850.

Campanhó, L. V., & Quivy, R. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Cardoso, P. R. C. (2017). *A Influência do Fator Cultural no Processo de Inovação: Estudo Exploratório no Norte do País*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia. Vila Nova de Gaia.

Cascão, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: Um estudo exploratório de Inovações na Gestão das Pessoas*. Lisboa: Editora Rh.

Chanlat, J. (2013). *Intercultural analysis and the social sciences*. In Chanlat, J.; Davel, E.; Dupuis; Cross-Cultural Management: Culture and management across the world New York: Routledge.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Chemers, M. M. (2000). *Leadership research and theory: A functional integration. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27–43.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos na organização*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Correia, D. V. O. (2017). *Inteligência Emocional em Líderes da Restauração Coletiva*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica Portuguesa. Lisboa.

Collins, D. (2002). *The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta- analysis of studies from 1982-2001* - Dissertation PhD in Philosophy. Louisiana State Iniversity.

Collins, J. (2001). *Level 5 leadership. The triumph of humility and fierce resolve*. Harvard Business Review, 79(1), 66–76.

Collins, J. (2007). *De bom a excelente*. (3<sup>a</sup>ed). Lisboa: Casa das Letras.  
Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5<sup>a</sup>ed). Lisboa: Editora RH.

Coutinho, C. (2023). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas. Teoria e prática*. (2<sup>a</sup> Edição-Reimpressão 2023). Almedina.

Cohen, L., Manion, L. (1980). *Introdution: The nature of inquiry*. In L. Cohen & L. Manion (Eds.), *Research methods in education*. London: Routledge.

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

Damásio, A. R. (1996). *O Erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano*. São Paulo, SP: Companhia das Letras.

Day, D. (2001). *Leadership development: A review in context*. The Leadership Quarterly, 11(4), 581–613.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Dantas, A. P. P. (2017). *O papel da Inteligência Emocional na Gestão de Conflitos*. Dissertação de Mestrado. Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Braga.

Day, D. (2011). *Leadership Development*. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The Sage Handbook of Leadership* (1st Ed., pp. 37–50). SAGE Publications Ltd.

Deshaies, R. J. (1997). *Phosphorylation and proteolysis*:partners in the regulation of cell division in budding yeast. *Current Opinion in Genetics & Development*. Vol 7, pp.7-16

Dutton, J. & Workman. K. M. & Hardin. A (2014). *Compassion at work*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*

Vol. 1:277-304 (Volume publication date March 2014)  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091221>

Elfenbein, H. A. (2006). *Team Emotional Intelligence*: What it can mean and how it can impact performance. The link between emotional intelligence and effective performance, pp. 1-21.

Fonseca, B. S. (2021). *A importância da Inteligência Emocional do líder na eficácia da equipa*: Um Estudo em Empresas de Recursos Humanos. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia. Vila Nova de Gaia.

Freitas, M. (2008) *O Imperativo Intercultural na Vida e na Gestão Contemporânea*. Revista O&S, vol.15, n.45, p.79-89.

Goleman, D. (1998). *What makes a leader?* *Harvard Business Review*, 82–91.

Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2007). *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações* (3ª edição). Lisboa: Gradiva.

Gonzaga, A. R. & Rodrigues, M. C. (2018). *Inteligência Emocional nas Organizações*. Brasil: Unilasalle Canoas.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Grilo, R. M. B. (2009). *Inteligência Emocional nas Organizações: Colaboradores Motivados e com Desempenho Emocionalmente Inteligente*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Lisboa.

Hamlin, R. (2002). *Towards a Generic Theory of Managerial Effectiveness: a meta-level analysis from organisations within the UK public sector*.

Hamlin, R. (2004). *In support of universalistic models of managerial and leadership effectiveness: Implications for HRD research and practice*. Human Resource Development Quarterly, 15(2), 189–215.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.

Jago, A.G. (1982). *Leadership: Perspectives in theory and research*. Journal of management science 28(3) 315-332.

Jamshed, S. & Nazri. M. & Bakar, R. (2018). *The Effect of Knowledge Sharing on Team Performance through Leons of Team Culture*. Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 7 (3), pp.64-80.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity*. Journal of applied psychology, 89(5), 755.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Press.

Kotter, J. (1990). *What leaders really do*. Harvard Business Review, 85–96.  
Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Discipline of Teams*. Harvard Business Review.

Kotsou, I. (2012). *Inteligência Emocional e Gestão: Compreender e Utilizar a força das emoções*. Lisboa: Edições Piaget.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). *Work design as an approach to person- environment fit*. *Journal of Vocational Behavior*, 31(DECEMBER 1987), 278–296.

Lança, R., (2012), *Como Formar Equipas de Elevado Desempenho* Lisboa: Escolar Editora.

Law, K., Wong, C., Huang, G., & Li, X. (2008). *The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientist in China*. *Asia Pacific Journal of Management*, 25, pp. 51-59.

Lipp, M. (2015). *Sentimentos que causam stress: como lidar com eles* (5<sup>a</sup> ed.). Papirus Editora.

Manning, T. (2003). *Leadership Across Cultures: Attachment Style Influences*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 9, n. 3, p. 20-30.

Martins, D. & Cruz, R. M. (2019). *Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica* (Coord.). Lisboa: Editora RH.

Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: Educational Implications*. NewYork: basic Books, pp.3-31.

Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2000). *Models of emotional intelligence*. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp.396-420.

Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, D.R. (2004). *Emotional Intelligence: theory, findings and implications*. *Psychological Inquiry*, 15 (3), pp.197-215.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. & Sitarenios, G. (2001). *Emotional intelligence as a standard intelligence*. *Emotion*, 1, pp.232-242.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

McComb, S. A., Green, S. G., & Compton, W. D. (1999). *Project goals, team performance, and shared understanding*. *Engineering Management Journal*, 11(3), 7-12.

Menezes, M. F. M. C. G(2021). *A Inteligência Emocional e a compaixão na gestão estratégica de recursos humanos*. Dissertação de mestrado. Universidade dos Açores.

Miranda, R. J.P. (2009) *Qual a relação entre o pensamento critico e a aprendizagem de conteúdos de ciências por via experimental?* Um estudo no 1º ciclo. Tese de Mestrado. Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.

Minayo, M. & Sanches, O. (1993). *Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?* *Cadernos de saúde pública*, 9 (3), 237-248.

Moreira, R. M. M. B. (2010). *Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental*. Tese de Doutoramento. Universidade Fernando Pessoa. Porto.

Morais, C. P. (2023). *O Impacto do Empowerment na Motivação e Produtividade dos Colaboradores: Um Estudo de Caso numa Empresa Japonesa da Indústria Automóvel*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia. Porto

Mota, M. F. V. (2014). *Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho no Setor Segurador*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal.

Nunes, S. P. P. V. A. (2016). *O Papel da Liderança sobre a Inteligência Emocional: Aplicação no Sector de Retalho Alimentar (Grupo MaxiCompra)*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Gestão. Lisboa

Neiva, V. F. & Flesihman, E. A. & Rieck, A. (1985). *Team Dimensions: Their Identity, Their Measurement and Their Relationships*.

Neves, J., Simões, E., & Garrido, M. (2015). *Pessoais, Interpessoais e Instrumentais—Teoria e prática*. (3ª edição). Edições Sílabo, LDA.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Neves, P. (2014). *O Que é Uma Boa Investigação Quantitativa?* Em J. F. Gomes, & F. Cesário, *Investigação em Gestão de Recursos Humanos - Um Guia de Boas Práticas* (pp. 167-174). Lisboa: Escolar Editora.

Neves, J. (2001). *Clima e cultura organizacional*. In Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora Mc Graw Hill.

Neves, J.G. (2000). *Clima Organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.

Nunes, P. (2015). *Cultura Organizacional*, [em linha] disponível em

Prati, L., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). *Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and team Outcomes*. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21–40.

Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Editora Gradiva.

Rego, A., Cunha, M., & Gomes, D. (2010). *O que os colaboradores não gostam nos seus líderes*. *Dirigir*, (111), 52–59.

Rego, A., Cunha, M. Gomes, J. Cunha, R. Cardoso, C., & Marques, A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3a edição) Lisboa: Edições Sílabo.

Reis, F. (2010). *Guia Prático. Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado:Segundo Bolonha*. Pactor.

Reis, H. T. (2014). *Responsiveness: Affective interdependence in close relationships*. In M. Mikulincer & P. R. Shaver (Eds.), *Mechanisms of social connection: From brain to group* (pp. 255–271). American Psychological Association.

Robins S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S, P. & Judge, T. A. (2014). *Fundamentos do comportamento organizacional*. 12.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Simões, B. C. C. (2021). *Inteligência Emocional e Burnout nas Organizações: particularidades na pessoa com perda auditiva*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Coimbra.

Santos, M. C. (1999). *Trabalho Experimental na aprendizagem em Ciências. O Desenvolvimento de Competências Científicas na disciplina de Técnicas Laboratoriais de Biologia*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia.

Salovey, Peter. & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*.

Salovey, P., & Sluyter, D. J. (1997). *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. Basic Book

Seabra, D. C. L. (2013). *Inteligência Emocional: Estudo Exploratório*. Disertação de Mestrado. Universidade da Beira Interior: Ciências Sociais e Humanas. Covilhã.

Seúlo, J. L. C. (2021). *A liderança na gestão de equipas em IPSS: O AD como líder*. Dissertação de Mestrado. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa.

Silva, M. J. R. & Reis D. L. (23 de setembro de 2010). *O Nível de Importância da Inteligência Emocional e das Emoções na Tomada de Decisão*. Investigação e Intervenção em Recursos Humanos 2010- Dilemas de uma sociedade em transformação.

Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações* (3ª ed). Lisboa:Escolar Editora.

Vilas-Boas, O. T., Davel, E., & Cavazotte, F. d. (2018). *Liderança e Cultura: Tradição e Renovação da Pesquisa*. Revista de Ciências da Administração, 138-154.



## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Vratskikh, I., Masa'deh, R., Al-Lozi, M., & Maqableh, M. (2016). *The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction*. International Journal of Business and Management, 11(2), pp. 69-91.

Viana, C.T. (23 de setembro de 2010). *A avaliação e Inteligência Emocional no processo de seleção de recursos humanos*. Investigação e Intervenção em Recursos Humanos 2010- Dilemas de uma sociedade em transformação.

Yukl, G. (2012). *Effective Leadership Behavior: What We Know and what questions need more attention*. Academy of Management Perspectives, November, 66–85.

Wong, C., & Law, K. S. (2002). *The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study*. The leadership Quarterly, 13, 243-274.

Torres, M. B. (2014). *O impacto da Inteligência Emocional no resultado do trabalho: Estudo em dois contextos organizacionais*. Dissertação de Mestrado. Universidade Europeia. Lisboa.

## **APÊNDICE 1**

### **Pedido Para Recolha de Dados**

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Boa tarde,

Desde já quero agradecer a sua atenção e ajuda.

Sou a Ana Monteiro Leite e estou, neste momento, a concluir o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISLA Gaia e estou na fase de redação da dissertação.

O tema escolhido por mim é "Inteligência Emocional na Gestão de Equipas".

Nesta dissertação tenho como objetivos o estudo do papel da inteligência emocional nas organizações, relacionar a inteligência emocional com a gestão de equipas. O que eu pretendo alcançar com esta investigação é perceber se a inteligência emocional é fundamental na gestão de equipas?

Relativamente à amostra necessito de 10 entrevistas. Em anexo envio o guião de entrevista, que pode obviamente sofrer alterações.

Ressalto que estes resultados são totalmente anónimos e só serão analisados por mim e pelo meu orientador, Professor Doutor Ricardo Bessa Moreira.

Obrigada pela sua atenção,

Ana Monteiro

## **APÊNDICE 2**

### **Declaração De Consentimento Das Entrevistas**

### **Termo de Consentimento**

No âmbito da frequência no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, estou a desenvolver um projeto de investigação. Solicito a sua participação num estudo de investigação para o término e obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos.

A sua participação neste trabalho é fundamental e neste sentido gostaria de ter o seu consentimento para a realização de uma entrevista estruturada cujos resultados serão analisados e integrados neste estudo. Os seus dados serão estritamente confidenciais e permanecerão em anonimato.

Tendo em consideração que a entrevista será gravada, pedimos a sua autorização para a gravação da mesma, com o objetivo de facilitar a transcrição da entrevista. No final de todo o trabalho de investigação, o material de gravação será destruído, preservando mais uma vez o anonimato.

Eu, \_\_\_\_\_ autorizo que para os devidos efeitos sejam realizadas gravações durante a realização da entrevista, usado somente para o método de recolha de dados.

(Assinatura do participante)

## **APÊNDICE 3**

### **Exemplo Declaração de Consentimento Assinada**



### **Termo de Consentimento**

No âmbito da frequência no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, estou a desenvolver um projeto de investigação. Solicito a sua participação num estudo de investigação para o término e obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos .

A sua participação neste trabalho é fundamental e neste sentido gostaria de ter o seu consentimento para a realização de uma entrevista estruturada cujos resultados serão analisados e integrados neste estudo. Os seus dados serão estritamente confidenciais e permanecerão em anonimato.

Tendo em consideração que a entrevista será gravada, pedimos a sua autorização para a gravação da mesma, com o objetivo de facilitar a transcrição da entrevista. No final de todo o trabalho de investigação, o material de gravação será destruído, preservando mais uma vez o anonimato.

Eu, \_\_\_\_\_ autorizo que para os devidos efeitos sejam realizadas gravações durante a realização da entrevista, usado somente para o método de recolha de dados.

(Assinatura do participante)

## **APÊNDICE 4**

### **Guião de Entrevista**



## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Este guião de entrevista tem como principal finalidade a análise da influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas. Esta investigação está a ser realizada no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, pelo Instituto Superior de Línguas e Administração – ISLA.

Todas as respostas são totalmente anónimas, não sendo divulgado qualquer informação que possibilite a identificação dos participantes e/ou empresas envolvidas neste estudo. Só terá acesso às respostas a investigadora e o seu orientador.

Data da realização da entrevista: \_\_\_\_\_

Entrevista nº: \_\_\_\_\_

Caraterização sociodemográfica da entrevistada/o:

- a. Sexo: \_\_\_\_\_
- b. Idade: \_\_\_\_\_
- c. Estado civil: \_\_\_\_\_
- d. Habilitações Literárias: \_\_\_\_\_
- e. Função na atual empresa: \_\_\_\_\_
- f. N° de anos na atual empresa: \_\_\_\_\_

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

Questões orientadoras:

1. O que é para si a Inteligência Emocional?
2. Em termos de planeamento estratégico, em traços gerais, o que considera mais relevante? O plano racional ou o emocional? Exemplifique, se puder.
3. Qual a importância do saber ser e estar e das softs skills no seu quotidiano?
4. Considera que há na sua organização capacidade de empatia e de relativização por parte das chefias?
5. Considera que as emoções têm influência no seu dia-a-dia?
6. Como se descreve a nível emotivo?
7. Enquanto colaborador, certamente vive emoções ligadas ao trabalho e à sua gestão. Assim sendo, o que é que se encontra implícito nessas emoções?
8. E em relação aos seus colegas de trabalho dentro da sua equipa? Acha que lidam com as emoções dessa mesma forma?
9. Considera pertinente estar atento às emoções deles? Na sua opinião acha que consegue analisar e entender as emoções dos elementos da sua equipa?
10. Quando é chamado à atenção qual é a sua reação? Como se sente?
11. O que é para si uma equipa?
12. Qual a diferença entre grupo e equipa?
13. Na sua opinião o que é que está em causa quando falamos em gestão de equipas? Quais são os fatores mais importantes?

## **Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada**

14. Qual a sua opinião da sua equipa de trabalho?
15. Como se caracteriza enquanto membro de equipa?
16. Saber gerir equipas pressupõe saber gerir conflitos e o stress consequente?
17. Poderá dar um exemplo de uma situação em concreto em que sentiu emoções de grande stress no seu trabalho? De que forma lidou com isso? E de que maneira essas emoções tiveram impacto em si? E nos outros?
18. Poderá dar um segundo exemplo de uma situação em que um dos seus elementos da equipa atingiu uma meta importante? Como lidou com isso?
19. Qual a importância da inteligência emocional na gestão de equipas?
20. Qual o papel de um coordenador na gestão emocional de uma equipa?

Agradecimentos

## **APÊNDICE 5**

### **Análise de Conteúdo (Tabelas)**

## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

CATEGORIAS	DIMENSÃO	INDICADORES
Inteligência Emocional	Conceito de IE	<p>“Para mim a inteligência emocional é a capacidade de nos gerirmos e termos a capacidade também de nos gerirmos a nível de emoções e termos também a capacidade de reconhecer as emoções das pessoas que nos rodeiam. (...) no fundo começa na nossa autoconsciencialização das emoções e na análise e perceção das emoções também das outras pessoas.” <b>(E1, P1)</b></p> <p>“Não tenho nenhuma resposta muito pensada em relação a isso, mas aquilo que melhor posso responder é que a inteligência emocional é basicamente saber gerir as relações com as pessoas de uma forma inteligente tendo em conta o respeito, a assertividade tendo em conta a produtividade e os resultados da equipa.” <b>(E8, P1)</b></p> <p>“Para mim inteligência emocional é perceber os outros, alguma forma também ter algum, que é difícil, algum altruísmo não é? Sabermos nos colocar no lugar dos outros e ter alguma sensibilidade para agir de determinada forma perante determinadas situações.</p> <p>Sinto que a inteligência emocional é muito mais que isso, porque às vezes é mais aquilo que nós sentimos do que aquilo que conseguimos expressar quando nos fazem essa pergunta.” <b>(E6, P1)</b></p>

## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

	<b>Capacidade de autocontrolo</b>	<p>“Inteligência emocional isto é um tema tão vasto, mas é sabermos lidar penso eu com as várias situações do dia a dia de uma forma que não nos deixemos se calhar influenciar pela situação e consigamos ter a capacidade de parar, pensar e só depois agir. Não agir de impulso, não dar respostas de impulso eu acho que isso passa um bocadinho por isso da inteligência emocional saber gerirmos emoções situações tudo o que possa surgir no nosso dia-a-dia quer a nível pessoal quer a nível profissional de uma forma mais assertiva, não é?</p> <p>Sem como não se costuma dizer em linguagem vulgar sem “termos o coração na boca” e agirmos de impulso. Eu acho que passa um bocadinho por isso a reflexão e termos a capacidade de parar e pensar antes de agir.” <b>(E2, P1)</b></p>
	<b>Capacidade de leitura de emoções</b>	<p>“Eu acho que é importante o equilíbrio dos dois, portanto na tomada de decisão e principalmente a nível estratégico, é importante fazermos a ponderação ter a componente relacional, ou seja, aqui a componente da razão e também equilibrá-la com a componente das emoções.” <b>(E1, P2)</b></p> <p>“Eu acho que tem que haver um bocadinho de equilíbrio dos dois, nós temos que ser muito racionais, mas também temos que nos lembrar que estamos a lidar com pessoas que também têm sentimentos, que têm vidas porque se formos só para o plano racional acabamos por nos tornar um bocadinho mais frios no relacionamento que temos com as pessoas, não é?</p> <p>Nós podemos adotar a atitude “tudo bem nós separamos o que é pessoal o que é profissional” nunca está a cem por cento separada na minha perspetiva por muito que nós queiramos nem</p>

## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

		<p>sempre conseguimos separar as águas. Nós estamos se calhar mais horas com os nossos colegas de trabalho do que com a nossa própria família, não é?</p> <p>São oito horas então acho que a parte do racional tem que estar muito presente sim, mas da parte do emocional também tem que lá estar certo momentos porque não pode haver uma separação total das duas coisas eu acho porque senão tornamo-nos frios, tornamo-nos pedras insensíveis e nós lidamos com pessoas, não é? Com colegas de trabalho, mas que são pessoas como nós, portanto” (E2, P2)</p> <p>“Um exemplo se tivermos alguma necessidade a nível de um formando em que ele está a ultrapassar o limite de faltas é importante haver aqui um equilíbrio entre o racional ou seja o que está estipulado a nível de regulamentos e nos pressupostos de organização, com o equilíbrio do contexto também desse mesmo formando, portanto o equilíbrio das duas peças na componente emocional e racional vai nos dar na minha opinião sempre melhores soluções do que pendermos só para um dos lados.” (E1,P2)</p>
<b>Saber Fazer</b>	<b>Conceito de Saber Fazer</b>	<p>“Isto é a pedra basilar. Se consigo decifrá-las todas? nem sempre muitas vezes a velocidade que vivemos não nos permite fazer aquilo que é o mais importante que é olhar para as pessoas, portanto e essa atenção é importante.</p> <p>A Pedra de Toque que olhar para as emoções é fundamental porque eu ao trabalhar isto só se consegue se eu conseguir gerir as minhas eu consigo gerir as minhas para as várias situações é</p>

## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

		<p>importante eu vou depois percebendo um bocadinho os sinais, portanto estes sinais e aqui há várias ferramentas que nos ajudam.</p> <p>Por exemplo os testes da própria testes personalidade que nos ajudam a perceber até um bocadinho mais estes sistemas e com essas ferramentas o que é que eu consigo perceber eu consigo fazer uma leitura da pessoa consigo perceber qual é a personalidade da pessoa e isto ajuda-me a eu ver como é que eu passo as próprias informações.</p> <p>Um exemplo eu posso ser uma pessoa mais introvertida mais extrovertida a forma de o transmitir alguma informação tem que ser também ajustada porque se eu passar em público por uma pessoa introvertida e pedir para falar eu não vou tirar melhor daquela pessoa. Mas se eu me sentar com ela de uma forma mais particular eu se calhar vou conseguir tirar o melhor dela.” (E1,P9)</p>
	<b>Softs Skills</b>	<p>“Na minha opinião é fundamental enquanto pessoas e enquanto profissionais, portanto falando na função que tenho nas tarefas que tenho a componente técnica é muito importante sim, mas sem dúvida nenhuma quando gerirmos equipa a componente dos ser e estar e dos <i>softs skills</i> são fundamentais.</p> <p>Por um lado, para conseguir autogerir-me, para conseguir gerir a própria equipa e perceber os sinais que ela me dá e que as pessoas me dão e ao mesmo tempo o ser e estar é uma forma de transmitir o ser e estar que eu quero que esteja na própria organização.” (E1,P3)</p>



## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

		<p>“A componente técnica nunca se pode sobrepor aos <i>softs skills</i> nunca porque nós podemos ter alguém que é muito competente tecnicamente, mas depois é alguém que cria destruição por todo o lado e não é produtivo não significa que nós não devemos fazer valer os nossos direitos enquanto trabalhadores enquanto elementos da sociedade.</p> <p>Isso por vezes pode ser interpretado como não tendo o <i>soft skills</i> ou sermos um bocadinho mais assertivos quando colocamos determinadas questões que achamos que devem ser colocadas com toda a frontalidade, mas em tudo aquilo que é componente de trabalho tem que estar sempre presente.</p> <p>Na minha opinião do que tudo o resto que é a competência técnica porque a competência técnica ganha-se <i>soft skills</i> podem-se trabalhar mas demora muito tempo para adquirir <b>(E11,P3)</b></p>
<b>Saber Ser e Estar</b>	<b>Conceito de Saber Ser e Estar</b>	<p>“Posso dizer sou o primeiro a entrar num campeonato e o desafio último a sair do desafio e alguém que se orgulha genuinamente com o desenvolvimento de cada um aqui.</p> <p>Como é óbvio o que eu tenho que fazer não é o que é melhor em cada momento para cada um para a equipa que não é necessariamente a mesma coisa que muitas vezes a pessoa quer fazer. Porque eu posso fazer alguma coisa que considero importante para a pessoa que é importante para a organização, mas ela não entenda isso.</p> <p>Um exemplo de uma coisa que aconteceu há alguns anos atrás é que lá está mais uma vez, muitas vezes o que as pessoas querem realmente que é importante naquele momento para elas é porque</p>

## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

		<p>naquele contexto se calhar o importante é fazer outra coisa.</p> <p>Se uma pessoa não gosta de falar em público e eu vejo que ela tem esse potencial e que precisa mesmo de o fazer, precisa de estar numa zona de desconforto para começar a evoluir, se eu coloco num evento que ela vai ser oradora é a pior coisa que eu vou fazer, mas para ela crescer e ir para o passo seguinte eu preciso que ela quer que ela faça isso.</p> <p>Portanto quer dizer isto aqui é não é realmente o que ela quer, mas é o que é importante para ela, portanto este trabalho que nós temos a nível da liderança nós temos que nos ajustar mais uma vez emoções em algum momento.” (E1,P15)</p>
<b>Empatia</b>	<b>Conceito de Empatia</b>	<p>“(..)Para mim e na seleção das chefias que tenho hoje é um ponto muito importante que é a relação. portanto estes aspetos numa chefia, num líder (o líder é uma interpretação da chefia) é fundamental e normalmente eu defino que nos trabalhos de gestão de pessoas ou nos trabalhos de liderança nós devemos usar aqui o IRC não na perspetiva financeiro, mas o IRC de liderança e que são 3 vetores que para mim são fundamentais: a integridade o respeito e a confiança.</p> <p>Isto é muito importante trabalho da gestão das equipas principalmente nas chefias, ou seja, aquilo que eu digo e aquilo que eu faço tem que ser a mesma coisa e fazê-lo com esta com esta integridade é fundamental.</p> <p>A questão de eu respeitar a equipa independente da situação é muito importante porque esse respeito é o respeito que eu também tenho quero que seja transmitido para mim e para os</p>

## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

		<p>outros.</p> <p>E a questão da confiança, portanto devemos confiar nas pessoas é evidente que há situações que são mais complexas, mas devemos tentar sempre atribuir esse voto de confiança para que efetivamente haja uma relação de estabilidade e crescimento dentro da organização.” (E1,P4)</p>
<b>Gestão Emocional</b>	<b>Conceito de Gestão Emocional</b>	<p>“(..) Sim sem dúvida no fundo nós podemos estar muito bem fisicamente e pode haver um simples ponto emocional que perdemos logo esse equilíbrio da componente física. É muito importante esse equilíbrio e isso começa na nossa autogestão, portanto no fundo, eu ter essa capacidade de eu conseguir gerir as minhas próprias emoções nas diferentes situações como passamos.</p> <p>Portanto, e no cargo que eu ocupo, em que tenho várias situações que podem ocorrer ao longo do dia de momentos mais stressantes e de maior tensão é importante que eu consiga fazer esse balanço da gestão emocional, porque se eu estou a viver um momento muito stress por causa de uma situação e vem aqui algum colaborador falar comigo porque precisa da sua atenção eu não posso deixar que isto o afete ou que afete aquele momento.</p> <p>Há medida que nós vamos ter a capacidade e isto é uma capacidade que vai ganhando porque não se nasce ensinado e não é só com curso de inteligência emocional, mas sim com a prática do dia a dia, a capacidade de refletir pelas situações que passamos.</p>

## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

		<p>Se eu conseguir gerir isto eu também consigo começar a perceber sinais nos outros pela forma como leio as pessoas é importante para a forma como eu vou agir para essas pessoas, portanto sem dúvida nenhuma que as emoções influenciam o dia e nós temos de aprender a ter a capacidade de gerirmos pessoalmente ou profissionalmente.” (E1,P5)</p> <p>“Inevitavelmente tem e eu acho que é isso que as pessoas têm que aprender a trabalhar. Por isso é que eu acho que toda a gente e todas as empresas deviam e as empresas também deviam olhar para isso e para a formação nessas áreas com outros olhos porque acho que isso é muito importante hoje em dia nas organizações o facto de dares essas ferramentas às pessoas para elas aprenderem com situações para verem os problemas ou as coisas de outro prisma.</p> <p>Eu acho que isso é bastante importante e devia-se investir mais nisso porque a maior parte das pessoas não está preparada para isso na minha perspetiva. Acho que isso é algo que se vai ganhando com o tempo, com a maturidade.</p> <p>Mas acho que complementar com formação é este de extrema importância mesmo na minha perspetiva .Porque as pessoas têm muita tendência a ver as coisas só da sua perspetiva é de difícil tu encontrares uma pessoa que se ponha no lugar do outro é muito difícil só olhas para o próprio umbigo é muito assim e eu acho que estas ações de formação que eu pelo menos falo por mim que já fui tendo algumas ao longo destes anos que estou cá que me ajudaram muito a ter</p>
--	--	---

## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

		<p>perspetivas diferentes e a olhar para as coisas de forma diferente e acho que isso faz muita falta nas organizações na nossa e nas outras.” <b>(E2,P5)</b></p> <p>“Não, no geral cada pessoa lida com as coisas de forma diferente, portanto dentro da minha equipa concretamente há vários estágios de desenvolvimento a nível emocional o que não é bom não é mau é assim.</p> <p>Dentro da equipa temos que ter é pelo exemplo e pelas situações que vão acontecendo temos que tentar em conjunto e contribuindo efetivamente para que todos possam ser cada vez mais Fortes a nível emocional porque ajudamos também na vida pessoal.</p> <p>Como é que nós conseguimos fazer transmitir porque a organização trabalha no todo, portanto como é que eu consigo pelo exemplo me posicionar para determinada situação de tensão como é que os consigo mostrar como é que a abordagem que o faço com o formando deve ser de uma forma ou deve ser de outra portanto e isto é importante este feedback é contínuo, as pessoas mas se sentarmos e depois refletirmos aquela situação se calhar eu faria de outra forma não podemos fazer dessa forma porque estamos a dizer que há da nossa parte integridade respeito nós aqui buscamos os nossos valores e esses são imprescindíveis portanto que os valores perca identidade.” <b>(E1,P8)</b></p>
--	--	--

## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

		<p>“Não, acho que estamos em estágios diferentes, acho que as pessoas têm formas de lidar com as situações diferentes. São maneiras diferentes de lidar com situações com maior stress. No entanto, na maioria das pessoas com quem trabalho tem uma gestão tranquila, apenas em algumas se nota mais reatividade e impulsividade.</p> <p>Há também aqui outro fator que é eu estou aqui há um ano, mas grande parte dos meus colegas estão aqui desde o início, por exemplo há 20 anos, pelo que tem menor condescendências em determinado tipo de situações e isso também tem um peso grande.” (E5,P8)</p>
<b>Grupo/Equipa</b>	<b>Conceito de Grupo</b>	<p>“(..) Por isto usar aqui a analogia do futebol, não é? Que tem ali um objetivo que cada um tem o seu papel e o objetivo é o golo, não é? No caso do futebol. Portanto é um pouco isso. Todos temos o nosso objetivo. Todos temos a nossa cota parte de contribuir para esse objetivo.</p> <p>O nosso papel é que todos temos que chegar a algo em conjunto, enquanto um grupo pode ter um grupo de pessoas sem um objetivo comum. Numa equipa existe um objetivo comum” (E8,P11)</p>
	<b>Conceito de Equipa</b>	<p>“(..) uma equipa eu comparo muito quando estamos num barco a remar e temos que remar todos</p>

## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

		<p>para o meu lado porque se dentro de uma equipa umas pessoas vão numa direção e outras noutra nós não vamos chegar a bom porto isso é certo. (..) e eu considero que numa equipa tem que ser um conjunto de pessoas que estão ali todas motivadas trabalhar com o mesmo propósito e que têm que entender que o trabalho delas é importante e que se estão ali a fazer aquilo é porque é necessário que tem que ter essa responsabilidade e que a trabalharmos em conjunto uns com os outros facilita-me mais do que trabalharmos individualmente.</p> <p>Pensar que nós estamos ali como bem comum e que estamos aqui, se aceitamos estar aqui é porque acreditamos no projeto e por isso temos que também trabalhar para que a empresa tenha sucesso. Eu acho que a equipa em si, é trabalharmos em conjunto e pensarmos que nós temos que chegar àquela meta, mas só conseguimos se formos todos juntos, porque só um não vai conseguir.</p> <p>Então é um bocadinho essa a ideia que tenho, é pensarmos que funciona melhor se trabalharem todos na mesma direção com o mesmo objetivo e pensarem naquilo que é melhor para a empresa.” (E2,P11)</p> <p>“Uma equipa para mim é um conjunto de pessoas que trabalham em prol de um objetivo comum é com mais ou menos interrogamento com mais ou menos esforço cada um deles normalmente</p>
--	--	--

## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

		<p>cada um com um conjunto de funções pré-definidas e depois trocam informação, experiências, qualidades em prol de atingir o objetivo que essa equipa se propôs atingir e é do meu dia a dia.” <b>(E5,P11)</b></p> <p>“(..)Eu acho que uma equipa deve ser como uma orquestra não no sentido de cada um fazer o seu papel, mas queremos trabalhar em equipa o papel que cada um exerce deve ser sempre em função daquilo que é o resultado final que se vai apresentar sendo esta a componente racional.</p> <p>A componente emocional diz-me que uma equipa é uma equipa que efetivamente está completamente ligada e quando isso acontece efetivamente sai um trabalho de equipa.” <b>(E11,P11)</b></p> <p>“Isto é algo que eu costumo muito dizer às turmas e também aos meus colaboradores como chefia que é se cada um fizer a sua parte isso não chega para conseguirmos chegar ao todo, ou seja, se cada um estiver preocupado com o próprio umbigo depois vamos ter resultados que são dias partes eh de pessoa para pessoa isso não significa que o resultado global seja o melhor resultado para o o que o que precisamos.</p> <p>E quando eu digo para o que precisamos é todos os colaboradores da organização de uma forma</p>
--	--	--



## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

		global, portanto o trabalho em equipa para mim é termos a capacidade de conseguir trabalhar com os outros de uma forma alinhada e conseguida de uma forma integrada.” (E11,P11)
	<b>Diferença entre Grupo e Equipa</b>	<p>“Eu acho que não podemos pensar na nossa tarefa individualmente. Claro a nossa tarefa tem implicações nas tarefas de todas as pessoas. Porque nós estamos aqui todos interligados principalmente na nossa área de negócio que é a formação, não é? Estamos todos interligados.</p> <p>Nós não podemos dizer fechar a equipa dos serviços administrativos porque a equipa dos serviços administrativos tem que lidar com formadores, com formandos, com coordenadores, com todas as pessoas recrutamento e seleção porque todos temos que trabalhar em conjunto e todos dependemos uns dos outros até não posso chegar ali e dizer assim hoje sento-me aqui vou fazendo o meu trabalho e não penso nos outros.</p> <p>eu tenho que pensar nos outros eu tenho que pensar que o meu trabalho vai influenciar o trabalho do coordenador que vai influenciar o trabalho do e seleção porque se eu não der a devida atenção aos formandos aos formadores eu posso acabar por perdê-los e se perdê-los isso vai implicar que o recrutamento tem que ir buscar mais pessoas para portanto tudo tem interligado aqui o meu trabalho não pode ser visto o meu ou de ninguém aqui pode ser visto individualmente tem que ser visto globalmente com uma equipa específica onde eu estou inserida e depois a equipa alargada para a empresa claro que o nosso trabalho está todo interligado.</p>

## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

		Portanto é impossível não pensar em equipa.” (E2,P12)
<b>Gestão de Equipas</b>	<b>Conceito de Gestão de Equipa</b>	<p>“A equipa soube equipa que é feito pela chefia ou pelo líder que é muito importante o valor técnico quanto sou importante mas acima de tudo é aqueles pontos que valem bocadinho que eu vivo na primeira pessoa que é integridade respeito e a confiança são elementos que podem mais portanto é importante a comunicação mas para mim ou seja a estes princípios são fundamentais e são fundamentais que os para trabalharmos em equipa porque é difícil é só pensarmos.</p> <p>Se eu não confio em alguém como é que eu consigo facilmente trabalhar com alguém, portanto a confiança é um fator muito importante Se Eu não respeito ao senhor e há aqui uma piada com o seu com falta de nível aonde eu estou em termos de respeito como é que se consegue trabalhar como é que eu consigo gerir uma equipa</p> <p>Se Eu lhes digo devem ir para a direita depois vocês eu vou para A esquerda bem como é que eu consigo ver com esta falta de liberdade eles pra mim são pedras basilares são fundamentais, portanto no fundo na gestão de equipas estas questões muito do senhor está gestão seguintes palavras há bocadinho sozinho são pedras essenciais. (E1,P13)</p> <p>“Eu acho que a inteligência emocional pode ser trabalhada em vários quadrantes, embora eu</p>

## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

		<p>considere que há dois quadrantes muito importantes na inteligência que pode ser trabalhada para nos motivarmos de forma positiva e trabalharmos num contexto profissional de produtividade e desenvolvimento.</p> <p>No entanto também existe uma outra componente que é o conseguirmos gerir no fundo aquilo que possam ser frustrações do dia-a-dia sejam elas quais forem, independentemente de as relações com os colegas de trabalho não serem sempre as mais compatíveis.” (E11,P7)</p>
	<b>Comunicação</b>	<p>“Vivemos emoções continuamente a nível pessoal e profissional, no fundo, o que temos aqui é sempre uma questão de “como é que eu consigo geri-las da melhor forma para conseguir, seja numa situação positiva e essas são muito mais fáceis de gerir, mas dali tirar também o que é importante que é se alguém atingiu um determinado objetivo importante para ela, nós não podemos dizer “OK está tudo bem. Não!” vamos valorizar isso também porque é um ponto importante para a pessoa e se ela veio ter connosco ela quer partilhar e nós devemos enaltecer.” (E1,P14)</p> <p>“Nas situações mais delicadas mais complexas aqui os cuidados que nós temos que ter é mesmo perceber qual é a melhor solução para esta situação este é o foco e o saber ouvir é muito importante aqui porque quando eu estou a ouvir estou a ouvir escuta ativo não é eu estou a</p>

## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

		<p>tentar perceber também de que forma é que eu posso ajudar a pessoa porque muitas vezes nós nem queremos ouvir já estamos a atropelar com a resposta e o que acontece é que às vezes podemos dar uma resposta e o que a pessoa quer é uma coisa completamente diferente.</p> <p>Portanto devemos ter capacidade de ouvir mais do que aquilo que falamos e esta escuta ativa é muito importante quando gerimos equipas e porque muitas vezes dizemos que “eu quero ouvir minha equipa”, mas a gente não quer escutá-la quer ouvir mas depois aquilo que fazemos não bate nada com aquilo que nos disseram.” (E1,P14)</p> <p>“Por exemplo para eu conseguir gerir organização eu devo conseguir ouvir todas as partes nomeadamente as partes humanos, ou seja, porque a academia é para os formandos e é construída com eles ,portanto eu todos os meses reúno com todos os delegados e subdelegados e nessa reunião o que nós fazemos é eu vou transmitir os pontos que são relevantes a nível de organização questões institucionais para que eles possam transmitir a própria turma, partilhar pontos que são críticos, pontos que são de comemoração.” (E1,P14)</p>
	<b>Integridade</b>	<p>“É muito importante o valor técnico mas acima de tudo é aqueles pontos que valem bocadinho que eu vivo na primeira pessoa que é integridade respeito e a confiança são elementos que podem mais portanto é importante a comunicação mas para mim ou seja a estes princípios são fundamentais e são fundamentais que os para trabalharmos em equipa porque é difícil é só</p>

## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

		pensarmos.” (E1,P13)
	<b>Confiança</b>	<p>“Se eu não confio em alguém como é que eu consigo facilmente trabalhar com alguém, portanto a confiança é um fator muito importante se eu não respeito alguém da minha equipa aonde eu estou em termos de respeito? Como é que se consegue trabalhar? Como é que eu consigo gerir uma equipa se eu lhes digo devem ir para a direita depois eu vou para a esquerda? Isto tem haver com esta falta de liberdade eles pra mim são pedras basilares são fundamentais portanto no fundo na gestão de equipas estas questões na gestão são pedras essenciais.” (E1,P13)</p>
<b>Gestão Emocional de Equipas</b>	<b>Papel de coordenador na gestão emocional</b>	<p>“É a primeira coisa que ele tem que ter consciência e ele tem que saber gerir não é porque as suas emoções vão ser transmitidas também para a sua equipa ou seja não é por as coisas estarem a correr mal.</p> <p>Hoje que eu vou começar a lidar com as pessoas aos berros não faz sentido as coisas vão estar a correr menos bem muitas vezes muitas vezes OK eu vou gerir isso mas eu tenho respeitar e trabalhar com elas com integridade portanto independente do dia está a correr menos bem porque a encomenda está atrasada portanto eu vou gerir adequadamente as pessoas portanto essa autogestão é muito importante e depois o isto transmite-se para a pessoa para as pessoas porque o clima em clima de confiança esse clima estável esse clima de eu estou num ambiente de</p>

## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

		<p>aprendizagem quer dizer que eu não posso apanhar uma punição de um primeiro erro não é lógica de fazer muitos erros e sempre os mesmos não é sua idade.” <b>(E1,P20)</b></p> <p>“Neste sentido eu acho que a inteligência emocional entra todos os dias e várias vezes por dia em exercício para que de alguma forma consigamos manter o mínimo de estabilidade. Podemos mesmo dar o exemplo dos formandos e de que forma podemos gerir muitas vezes as frustrações e expetativas.</p> <p>Não nos podemos esquecer que as gerações de jovens estão a mudar com um ritmo bem significativo e a forma como lidamos com as turmas atualmente é completamente diferente de como fazíamos há cinco ou dez anos e é nesses momentos que a inteligência emocional tem que entrar em operação porque atualmente os alunos são mais desligados daquilo que é o compromisso e a responsabilidade.</p> <p>Eles têm muita sede de conhecimento, e quanto a isso nada contra, mas quando é necessária a resiliência ou fazer um caminho de forma sustentadas, estas novas gerações já não estão tão disponíveis e querem muito rapidamente passar para o próximo nível.” <b>(E11,P9)</b></p>
--	--	--

	<b>Gestão de Conflitos</b>	<p>“A questão do feedback é sempre muito complicada estar quando é possível é muito fácil não é toda a gente gosta de ver o olho que está de lá para cima, mas às vezes há um feedback destrutivos que não são positivos.</p> <p>É complicado às vezes é uma coisa que passa há algum tempo a me adotar como é que eu vou falar com esta pessoa? Pois porque eu já sei qual vais ter a reação é isso é muito isso também eu já sei o que é que o que nos espera e já tem que planear contra argumentos já tem que pensar em maneiras de ah construir ali ah para ir para estar minimamente preparado para o que aí vem.</p> <p>É importante num momento do logo após esse momento consegui desativar aqueles fios de raciocínio não positivos. Pois lá está. É muito fácil e eu vou receber um feedback menos positivo criar uma bola de neve e eu próprio sair envolvido nisso.” (E4,P17)</p> <p>“Quando alguma coisa não corre bem a nível de trabalho tem que chamar a atenção sim por exemplo normalmente tento chamar a pessoa e mostrar-lhe que aquilo não estava bem não vou crucificar porque errar todos os erramos tento chamar a atenção e dizer olha isto aqui não está correto isto foi detetado não estava em condições é preciso corrigir.</p> <p>Tento falar calmamente porque se eu falar impulsivamente nunca mais essa pessoa vai olhar para mim da mesma forma e vai achar que eu estou ali para apanhar os erros em vez de corrigi-los e</p>

## Influência da Inteligência Emocional na Gestão de Equipas: Estudo de Caso numa Academia de formação privada

		<p>ajudar eu acho que o caminho tem que ser um bocadinho por aí de perceber eu também erro.</p> <p>Normalmente falo só com a pessoa porque só diz respeito a ela. Não diz respeito às outras. Portanto só se for uma coisa geral tem que ser com todas porque às vezes acontece todas estarem a fazer alguma coisa de uma forma errada e falo para todas ao mesmo tempo, mas quando é algo específico só de daquela pessoa falo só com aquela pessoa.” <b>(E2,P10)</b></p>
--	--	--