



António Manuel da Costa Fernandes

**Liderança e Inteligência Emocional no
Coaching Organizacional**

Dissertação de Mestrado em
Gestão

Dissertação defendida em provas públicas
na Universidade Lusófona do Porto no dia 17 de julho de 2020
perante o júri seguinte:
Presidente: Prof. Doutora Maria Teresa Ribeiro Candeias
Vogais: Prof. Doutora Cláudia Maria Huber (Universidade Lusó-
fona do Porto (Arguente)
Orientador: Prof. Doutora Carla Margarida Rebelo de Magalhães

Julho de 2020

Declaração

É autorizada a reprodução integral desta dissertação apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete

DEDICATÓRIA

Para alguém que sempre me ensinou que tudo que se conquista com trabalho e dedicação tem sempre um sabor muito especial. Para alguém que sempre me incutiu valores importantes como a seriedade a justiça e o respeito, valores que nunca deveremos abdicar.

Dedico este trabalho ao meu pai que muito embora não possa fisicamente estar presente, acompanha os meus dias e é uma fonte de inspiração diária.

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação é o reflexo de muita persistência e de muito trabalho, principalmente motivado pelo apoio incondicional dado por algumas pessoas a quem passo a agradecer, sem as quais não seria certamente possível realizar este projeto. Desta forma, e com enorme sentido de gratidão, agradeço:

À minha orientadora, Professora Doutora Carla Magalhães, por toda a disponibilidade e apoio que prestou ao longo das várias etapas do trabalho assim como, nomeadamente na sua realização e conclusão.

Às empresas que amavelmente participaram neste trabalho, mais precisamente à Growskills Unipessoal, Lda representada, na pessoa do Engº Ruben Almeida, à WRK, Lda, na pessoa, do Engº Emílio Correia, ao Barquinho Jardim de Infância, Lda e toda a sua equipa, ao meu caro amigo Nuno Truta, que foram essenciais e imprescindíveis para tornar possível a realização deste projeto.

Por último, e não menos importante, um agradecimento à minha família, em especial à minha esposa Ana Chacim, pelo seu apoio constante, muitas das vezes penalizada no decorrer da realização deste Mestrado, mas sempre colaborante, compreensiva e principalmente motivadora na realização deste grande objetivo.

RESUMO

No mundo globalizado de hoje ocorrem várias mudanças, aumentando cada vez mais a competitividade no mercado e entre as organizações, exigindo novas estratégias de inovação. Tendo em conta a crescente informatização dos processos organizacionais e a sua disseminação pelo mercado, a grande distinção entre empresas encontra-se nos seus recursos humanos e no que eles são capazes de criar. Pode dizer-se, deste modo, que os recursos humanos são o principal ativo das empresas de hoje. Para desenvolver e potenciar as competências dos seus recursos, cada vez mais organizações recorrem a estratégias de *coaching*, sendo que o principal objetivo deste trabalho é perceber de que forma a liderança e inteligência emocional influenciam esta estratégia. Recorrendo a uma metodologia quantitativa e tendo-se aplicado um questionário a 41 pessoas, através do Google Forms, conclui-se que o *coaching* se relaciona com o novo paradigma da liderança participativa, em que os líderes se encontram comprometidos com as pessoas e com os resultados organizacionais. No caso da Inteligência Emocional, nomeadamente, ao nível do controlo emocional, esta revela-se uma ferramenta essencial para um processo de *coaching* bem sucedido.

Palavras-chaves: *Coaching*, Liderança e Inteligência Emocional.

ABSTRACT

In today's globalized world, several changes occur, varying more and more in the market and between organizations, requiring new innovation strategies. In view of the growing information on organizational processes and their dissemination in the market, a great distinction between companies is found in their human resources and in what they are not able to create. In this way, it can be said that human resources are the main asset of today's companies. In order to develop and enhance the skills of their resources, more and more companies search for coaching strategies, being the main objective of this work, understand how leadership and emotional intelligence influence this strategy. Using a quantitative methodology and applying a questionnaire to 41 people through Google Forms, we conclude that coaching is related to the new paradigm of participatory leadership, in which leaders are committed to people and to organizational results. Emotional Intelligence, namely, or emotional control, proves to be an essential tool for a successful coaching process.

Keyword: *Coaching*, Leadership and Emotional Intelligence.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Questão de Pesquisa	2
1.2. Objetivos.....	2
1.3. Estrutura do trabalho.....	3
REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1 Liderança nas Organizações	4
2.2 O papel do Líder nas Organizações	7
2.3 Características e Qualidades de um Líder.....	8
2.4 A Inteligência Emocional	21
2.5 Inteligência Emocional e Liderança.....	27
2.6 O Coaching	29
2.6.1 Os Intervenientes no Coaching	34
2.6.2 Relação da Liderança, Inteligência Emocional e Coaching	35
METODOLOGIA.....	37
3.1 Questão de Partida	38
3.2 Paradigma Metodológico	38
3.3 Amostra.....	39
3.4 Instrumento de Recolha de Dados	40
3.5 Método de Análise de Dados	41
ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	42
CONCLUSÕES	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
APÊNDICES	1
Apêndice I – Questionário	1

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Distribuição do género da amostra.....	42
Figura 2: Distribuição das idades na amostra.....	42
Figura 3: Distribuição da escolaridade na amostra.....	43
Figura 4: Caracterização da amostra seguindo a antiguidade na organização	43
Figura 5: Um líder deve saber ouvir.....	44
Figura 6: O líder deve tomar decisões sem consultar os seus liderados.....	45
Figura 7: O líder deve ter em consideração as necessidades pessoais de cada um dos seus liderados	45
Figura 8: O desempenho dos liderados deve ser acompanhado de forma frequente.....	46
Figura 9: As metas e objetivos a serem atingidos devem ser propostos apenas pelo líder	46
Figura 10: O líder deve dar feedback apenas quando solicitado..	47
Figura 11: O líder tem a responsabilidade de auxiliar os seus liderados.....	47
Figura 12: O líder deve sempre demonstrar as tarefas que devem ser desenvolvidas.....	48
Figura 13: Um líder deve ser autoritário, não promovendo o diálogo	48
Figura 14: O líder deve orientar os liderados no caminho certo a seguir.....	49
Figura 15: As dúvidas que vão surgindo devem ser esclarecidas pelo líder	49
Figura 16: A comunicação não verbal é tão importante como a comunicação verbal	50
Figura 17: O líder deve partilhar responsabilidades com os seus liderados.....	50
Figura 18: É importante a compreensão das próprias emoções em ambiente organizacional	51
Figura 19: Um indivíduo deve ter a capacidade de controlar as suas próprias emoções	51
Figura 20: Em ambiente organizacional não se deve ter em consideração as emoções dos outros	52
Figura 21: Os objetivos individuais devem ser definidos por terceiros	52
Figura 22: A automotivação é menos importante do que fatores motivacionais externos, como a remuneração	53
Figura 23: As dificuldades devem ser tratadas de forma emocional e não racional	53
Figura 24: Em ambiente organizacional, um indivíduo deve-se motivar para dar o seu melhor	54
Figura 25: Um líder participativo facilita a prática de coaching	54
Figura 26: Os líderes não devem promover práticas de coaching junto dos seus trabalhadores	55

Figura 27: Um coaching bem-sucedido está relacionado com boas práticas de liderança	55
Figura 28: Os objetivos das sessões de coaching devem ser definidos pelo líder.....	56
Figura 29: Os líderes devem participar ativamente no processo de coaching dos seus trabalhadores.....	56
Figura 30: Um bom líder deve orientar individualmente os seus trabalhadores na definição dos objetivos pessoais de coaching	57
Figura 31: O líder deve definir o coaching sem consultar os seus trabalhadores.....	57
Figura 32: Quanto maior for a IE, maior a motivação para a prática de coaching.....	58
Figura 33: Baixos níveis de IE influenciam negativamente o sucesso de um processo de coaching.....	58
Figura 34: Um coaching bem-sucedido relaciona-se mais com o lado emotivo do indivíduo	59
Figura 35: Um coaching bem-sucedido relaciona-se mais com o lado racional do indivíduo	59
Figura 36: Os comportamentos dos colegas de trabalho influenciam o processo do coaching do indivíduo.....	60
Figura 37: Os objetivos de coaching devem ser definidos por terceiros e não pelo próprio indivíduo.....	60

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Estilos de liderança e comparação entre eles.....	6
Tabela 2: Características de um líder.	8
Tabela 3: Tipos de coaching.....	30
Tabela 4: Diferenças entre coaching e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional.....	33

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos têm-se vindo a viver várias e significativas transformações económicas, como, por exemplo, a globalização do trabalho e do capital assim como o desenvolvimento de novas tecnologias da informação e da comunicação, o que originou que as organizações e a forma como estas vão operando sofresse uma profunda redefinição.

Atualmente, e tendo em conta o panorama do mercado, as organizações têm uma grande necessidade de estar permanentemente a inovar e também a mudar para acompanhar as mutações e a competitividade do mercado, sempre na ótica do sucesso e da sustentabilidade empresarial.

Uma das principais mudanças no novo olhar sobre as organizações prende-se com os recursos humanos. Hoje em dia, e numa época de profunda informatização, os recursos humanos são vistos como dos principais ativos de qualquer empresa, verificando-se um crescimento na valorização do potencial humano. É inegável que a parte humana ocupa cada vez mais uma posição de destaque no meio empresarial, sendo que, para uma empresa ser competitiva dentro do mercado tem de apostar nas suas pessoas, no seu potencial humano, inovar no que toca à gestão de recursos humanos, alinhando-os com os seus objetivos organizacionais.

Deste modo, a necessidade contínua do desenvolvimento dos profissionais, acrescida pelas transformações do contexto organizacional e do próprio mercado constitui uma das principais preocupações das organizações atuais, sendo que o desafio atual se encerra na procura de opções de estratégias que possibilitem que sejam elaboradas respostas objetivas e práticas. Neste sentido surgem várias abordagens alternativas e complementares ao treino e formação, dando-se uma maior ênfase às componentes individuais dos trabalhadores.

Uma das abordagens mais em voga, e em franco crescimento, relativamente à valorização dos recursos humanos é o *coaching*, assumindo-se cada vez mais como uma importante ferramenta de desenvolvimento de pessoas em que o principal objetivo é auxiliar o coachee a focar e alcançar metas que são definidas previamente de forma clara, sendo que, através de

perguntas semiabertas, que são colocadas pelo coach, vai-se estimular o pensamento e a reflexão do trabalhador, de modo a que a sua consciência, motivação e compromisso aumentem (Almeida, Lameiras & Henriques, 2009).

A literatura mais recente tem vindo a reconhecer cada vez mais a importância do *coaching* organizacional como uma ferramenta promotora do desenvolvimento das competências dos trabalhadores, tendo como objetivo final o sucesso organizacional. Mas o que pode influenciar o *coaching*?

Muitas vezes quando se fala de *coaching* aplicado às organizações, dois construtos surgem associados, o da liderança e o da inteligência emocional. Um bom líder tem a capacidade de modificar comportamentos e atitudes e também tem a capacidade de gerar um grande nível de empenho e confiança, inspirando os seus trabalhadores. Ao mesmo tempo, um bom nível de inteligência emocional permite que haja um equilíbrio entre a razão e as emoções de forma a lidar da melhor maneira com as pessoas, conflitos e com adversidades, proporcionado ao indivíduo um crescimento individual. Deste modo, a presente dissertação tem como tema perceber de que forma a liderança e a inteligência emocional podem influenciar o processo de *coaching*.

1.1. Questão de Pesquisa

O presente trabalho propõe-se, então, a estudar de que forma a liderança de uma organização e também a inteligência emocional em contexto profissional podem influenciar (ou não) um processo de *coaching*, sendo que este objetivo é, então, configurado, pela seguinte questão de pesquisa:

A liderança e a inteligência emocional em contexto organizacional têm alguma influência sobre o processo de coaching?

1.2. Objetivos

Os objetivos de pesquisa têm como finalidade orientar a investigação, sendo que estes podem ser divididos em objetivo geral e objetivos específicos. Assim, o objetivo geral desta investigação é:

Verificar se a liderança e a inteligência emocional em contexto organizacional influenciam o processo de coaching.

No que concerne os objetivos específicos estipulou-se o seguinte:

- 1) Identificar de que forma a liderança pode influenciar o processo de coaching;
- 2) Identificar de que forma a inteligência emocional pode influenciar o processo de coaching.

1.3. Estrutura do trabalho

Na presente dissertação será utilizado o método científico na estruturação do estudo, tendo em consideração as seguintes etapas básicas, de acordo com Frada, (2001):

1. Introdução: Trata-se da primeira etapa do trabalho, onde se vai identificar o problema de forma clara e concisa que deverá servir de orientação para a investigação;
2. Enquadramento Teórico: Será realizada uma revisão da literatura para enquadrar os principais aspetos teóricos e o estado da arte sobre o presente tema, recorrendo a monografias, artigos científicos, documentos e relatórios oficiais;
3. Metodologia: Neste capítulo serão apresentados os métodos e as técnicas de recolha de dados e sua posterior análise;
4. Análise e Discussão dos Resultados: Nesta fase, será realizada a análise dos dados e discutidos os mesmos face aos resultados obtidos em estudos anteriores.
5. Conclusão: Finalmente, neste ponto serão apresentadas as conclusões sobre o estudo realizado. Neste capítulo, serão igualmente apresentadas as limitações da investigação realizada, assim como as recomendações e sugestões para futuras investigações a realizar e explorar sobre a presente temática.

CAPÍTULO 2

Neste capítulo far-se-á a análise, sintetização e interpretação da investigação prévia

REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Liderança nas Organizações

De acordo com Alves (2003) a liderança relaciona-se com a noção de autoridade carismática e com o poder pessoal, legítimo e aceite por todos aqueles a quem exerce essa autoridade. A liderança é fundamentada assim com a capacidade da influência que uma pessoa tem sobre as outras assistindo-se assim com muita frequência à identificação positiva dos subordinados com o seu líder assim como a existência de relações de confiança mútua (Alves, 2003).

No entanto a liderança nem sempre é feita da mesma maneira. São vários os tipos ou estilos de liderança existentes segundo a perspectiva de vários autores os quais vão ser apresentados de seguida.

Driver *et al.* (1990, *as cited in*. Kladis & Freitas, 1996), propõem categorias de liderança tendo como base o estilo da decisão:

- **Estilo Decisivo:** caracteriza-se pela utilização de pouca informação na altura da tomada de decisão, de pouco planeamento, reuniões curtas com tomada de decisões a curto prazo em cada reunião. Este estilo orienta-se para a obtenção de bons resultados e está normalmente presente em organizações com tarefas bem delineadas e definidas.
- **Estilo Flexível:** Recorre a poucas informações para a tomada de decisões, mas analisa-as sob diferentes perspectivas, escolhendo aquela que é mais adequada. É um estilo de liderança considerado adaptativo, criativo e flexível que vai dar mais importância à intuição do que propriamente ao planeamento. Este estilo é característico de organizações com uma fraca estrutura de regras e trabalhos pouco definidos, remetendo as decisões para as discussões em grupo.

- **Estilo Hierárquico:** Caracterizado pelo planeamento a longo prazo, efetuando análises complexas com muitos detalhes e informações. É burocrático não deixando espaço para a flexibilidade e para a criatividade sendo controlador e preocupado com os métodos escolhidos e quais os resultados obtidos.
- **Estilo Integrativo:** Caracteriza-se pelo uso de muitas informações, o que faz que seja possível existir várias interpretações de um mesmo problema e também um grande número de alternativas de resposta. Este estilo valoriza a exploração e a criatividade, sendo que as decisões são sempre demoradas e estão abertas à mudança, procurando sempre a compatibilidade de interesses dos membros com a organização.
- **Estilo Sistémico:** O mais complexo dos estilos de Driver *et al.* (1990) Neste estilo incluem-se qualidades do estilo integrativo e do estilo hierárquico. Os líderes com este estilo planeiam a curto prazo, sempre com objetivos claros e concretos e também mensuráveis e reais. Grande valorização de todo o tipo de informação, quer venham por caminhos formais ou informais.

Chiavenato (2005) estudou os três estilos de liderança mais conhecidos: a liderança autocrática, a liderança liberal e a liderança democrática. No que concerne à liderança autocrática, o líder é quem toma todas as decisões, fixando diretrizes e determina as execuções das tarefas sendo por isso um líder dominador. Já o líder liberal permite liberdade total nas decisões assumindo pouca participação na divisão das tarefas fazendo apenas alguns comentários sobre as atividades e o seu procedimento. Por fim o líder democrático põe ênfase tanto nele como nos seus subordinados, sendo que todas as decisões são discutidas em grupo, sendo essa discussão estimulada e assistida pelo líder. A divisão de tarefas fica a cargo do grupo mas sempre com a supervisão do líder.

De acordo com Chiavenato (2005) muitos estudos referem que é o estilo de liderança democrática é aquela que apresenta melhores resultados no que concerne à qualidade do trabalho, do clima de trabalho e também do compromisso e motivação com o trabalho. Já com estilo autocrático é verificável um maior volume de trabalho, no entanto também se pode observar uma maior tensão e insatisfação no trabalho. A liderança liberal apresenta pouca produtividade, alta desagregação do grupo e baixa qualidade no funcionamento grupal.

Normalmente a organização não se cinge a um único estilo de liderança, utilizando os três estilos de acordo com a situação, pessoas ou tarefas a ser executadas, em suma, o estilo de liderança vai depender em grande parte das características do grupo a ser liderado.

As principais características de cada estilo de liderança encontram-se no quadro comparativo seguinte:

Tabela 1: Estilos de liderança e comparação entre eles

Estilo Autocrático	Estilo Liberal	Estilo Democrático
Diretrizes afixadas pelo líder, sem lugar à participação do grupo. O líder determina como devem ser executadas as tarefas conforme a necessidade, sendo assim, inesperadas para o grupo. O líder determina a tarefa a ser efetuada e qual o colega de trabalho de cada um. O líder é dominador tanto nos elogios como nas críticas ao trabalho de cada elemento do grupo.	O grupo tem toda a liberdade para decidir, sendo a participação do líder mínima. O líder tem uma participação limitada nos debates, apresentando materiais variados ao grupo, e fornecendo alguma informação se solicitada. O líder não participa. Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha de companheiros fica a cargo do grupo. O líder não avalia nem regula o curso dos acontecimentos. Quando perguntado, faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros.	Diretrizes discutidas e determinadas pelo grupo com o auxílio e estimulação do líder. O grupo determina como devem ser executadas as tarefas, pedindo aos líderes orientação quando se justifica. Sempre que solicitado o líder oferece duas ou mais alternativas, incitando o debate no grupo. A divisão de tarefas fica a cargo do grupo e cada membro escolhe os seus colegas de trabalho. O líder é considerado um mais um elemento do grupo, no entanto não se encarrega muito das tarefas É objetivo limitando-se aos fatos quando elogia ou critica.

Fonte: Chiavenato (2005).

Existem, porém, alguns mitos relacionados com a liderança, que muitas vezes fazem com que os próprios líderes se desresponsabilizem pela sua organização e pelas decisões que tomam, a saber (Bennis & Nanus, 1993):

- Mito nº1 – A Liderança é uma habilidade rara: Todas as pessoas possuem potencial para liderar sendo que muitas podem ser líderes em certos contextos e subordinadas noutros.
- Mito nº2 – Os líderes são natos e não feitos: as maiores capacidades e competências dos líderes podem ser aprendidas, e todos nós somos educáveis, pelo menos se desejarmos aprender.
- Mito nº3 – Os líderes são carismáticos: A maioria é carismático. O carisma é o resultado de liderança efetiva. Os que se saem bem recebem um certo respeito e temor por parte de seus seguidores, o que aumenta vínculo e atração entre eles.
- Mito nº4 – A liderança existe apenas na cúpula da organização. Falso, pode existir liderança em todos os setores da organização, sendo que na cúpula é onde esta é mais perceptível.
- Mito nº5 – O líder controla, dirige, impulsiona, manipula: A liderança não é um exercício por si só, mas com a concessão de poder dos outros.

2.2 O papel do Líder nas Organizações

A liderança organizacional tem um papel crucial na evolução e desenvolvimento de uma organização. Esta é responsável por ajudar os membros ou a equipas de trabalho de uma organização de modo a que sejam capazes de enfrentar os desafios diários e trabalhar para atingir o objetivo organizacional de uma maneira positiva.

O líder de uma organização é uma pessoa que tem a capacidade de promover mudanças numa organização, tendo em conta a sua visão e estratégia (Dunphy & Stace 1994 *cit in* Senior & Fleming, 2006).

Atualmente o papel da liderança é crucial devido as grandes tendências de negócios atuais em rápida mudança e o aumento da demanda dos clientes. A liderança estratégica aparece como uma mais valia para as organizações, porque é capaz de prever as alterações e mudanças essenciais de forma antecipada e criar um compromisso forte e uma atmosfera altamente adequada para os trabalhadores e equipas para que compreendam e adotem as mudanças com sucesso. Esta ação dos líderes é decisiva não só para a eficácia da organização, mas também para a sua própria sobrevivência (Burke & Cooper, 2004).

Os objetivos de negócios não podem ser alcançados sem que se adote nenhum processo comercial estratégico, assim como o sucesso organizacional e a sustentabilidade também não podem ser realizados sem que exista um papel estratégico do líder. Da alocação de recursos ao alinhamento destes, da perceção da coisa para decidir ações no futuro, formando o compromisso e motivando as equipas para alcançar os objetivos da organização, confirmar o crescimento sustentável, é uma liderança eficaz que faz com que estes processos sejam realizados (Burke & Cooper, 2004).

2.3. Características e Qualidades de um Líder

O perfil do líder foi traçado por Boyett (1999, *cited in*. Reis *et al.*, 2012) que sintetizou da seguinte maneira:

Tabela 2: Características de um líder

Características	Descrição
Visão Orientadora	Deve ter ideia clara do que quer fazer, profissional e pessoalmente, além de força para persistir durante adversidades, inclusive os fracassos.
Confiança	Saber conquistar a confiança das pessoas.

Respeito pelos Seguidores	Ser líder dos líderes; ser pragmático para o seu núcleo e acreditar no que diz e faz
Abertura para o novo	Estar em sintonia com a sua época. Não acompanhar as transformações e não aceitar as inovações é expor-se à obsolescência e à perda de liderança.
Postura de aprendiz	Ter disposição permanente para atualizar-se, querer aprender cada vez mais e sempre.
Visão de futuro	Ser capaz de visualizar o futuro que quer alcançar, com uma clara visão de para onde quer ir e o que quer realizar.
Liderança de Equipas	Ter como referência básica o grupo, sua integração e coesão; buscar a sinergia. Não há líder sem uma equipe forte.
Iniciativa	Demonstrar capacidade de fazer as coisas acontecerem.
Negociação	Saber negociar é o instrumento fundamental do líder, para obter a participação e cooperação espontâneas.
Estímulo à Delegação	A delegação de autoridade é o grande instrumento de liderança para obter a coresponsabilidade e desenvolver os liderados por meio do exercício da decisão.
Avaliação de Desempenho	O líder deve manter sua equipe informada, inclusive e principalmente sobre o papel e o desempenho de cada integrante.

Postura Ética	Compromisso com o bem comum, com a qualidade e com os valores de uma política empresarial sadia são fatores essenciais para garantir a credibilidade do líder.
Postura Proativa	Implica promover a inovação, o rejuvenescimento e a revitalização cultural, garantidores da perpetuidade da organização.

Fonte: Boyett (1999. *cited in.*, Reis *et al*, 2012).

Segundo Schein (1992), a cultura e a liderança estão interligadas já que os líderes criam em primeiro lugar as culturas quando criam as organizações. Uma vez criadas, as culturas, determinam a regra para a liderança e assim determinam quem será ou não líder. Cabe ao líder compreender os elementos funcionais ou disfuncionais da cultura vigente, e administrar a mudança e o progresso cultural de modo que a organização possa perdurar num ambiente de mudança.

A constituição de uma organização deriva de um conjunto de crenças valores e dos pressupostos dos seus fundadores, tendo em conta as inúmeras experiências de aprendizagem dos diferentes membros do grupo ou através da entrada de novas crenças e valores introduzidos por líderes ou novos elementos (Schein, 1992). No entanto não devem ser confundidos os pressupostos pessoais do líder com os pressupostos partilhados por todos que estão na base da definição de cultura. A cultura só surge quando os pressupostos do líder são partilhados e conduzem a experiências partilhadas por todos os elementos que vão solucionar os problemas de integração e adaptação externa e interna do grupo. A cultura vai nascer devido à partilha de experiências, apesar de ser o líder que vai iniciar este processo, estabelecendo as suas crenças, pressupostos e valores como as do grupo.

Os líderes desempenham diferentes papéis no que concerne à manutenção ou mudança dentro da cultura organizacional, sendo estas as principais ideias a ter em conta (Trice & Beyer, 1991):

- **Manutenção:** os principais desafios do líder estão em manter a cultura vigente viva, fortalecendo-a, e conciliando os diversos interesses das diferentes subculturas integrando-as. Para manter o líder vai promover rituais de renovação enquanto que para integrar serão promovidas ações de redução de conflitos.
- **Mudança:** os principais desafios do líder estão na atração e união dos seus subordinados ou rearranjar os elementos antigos da cultura com os elementos recentes. No primeiro caso o líder vai utilizar as suas principais qualidades e também promover ritos de integração. No segundo caso, também vai recorrer as suas qualidades pessoais e também vai promover ações de degradação, demitindo ou mudando os gestores.

É de realçar que o comportamento do líder de uma organização tem um impacto determinante na capacidade de inovação que uma organização apresenta, exigindo-se do líder a capacidade de estimular a abertura e a criatividade e ao mesmo tempo de defender o tempo, rigor e desempenho. Horth & Vehar (2014) consideram que para que a liderança seja eficaz em termos de fomentar a inovação, é necessária a existência de três blocos de construção essenciais:

1. **Conjunto de ferramentas:** Ferramentas e técnicas utilizadas para implementar na organização novas opções de comunicação, criar alinhamento e promover o comprometimento entre todos os colaboradores da organização;
2. **Nível de qualificação:** Estrutura que permite aos líderes obter conhecimentos e habilidades para atingir os seus objetivos de inovação. Mais do que as ferramentas e as técnicas, o nível de qualificação requer facilidade, prática e domínio dos processos;
3. **Mentalidade:** As atitudes e os comportamentos resultantes das ferramentas e do nível de qualificação. Pode-se dizer que a mentalidade é o sistema operacional do pensador criativo, distinguindo os líderes que permitem o pensamento criativo e promovem a inovação daqueles que possuem um pensamento mais conservador.

Também Covey (1989, *cited in* Maslanka, 2004), articulou a liderança no seu mais famoso livro “Sete Hábitos de Pessoas Altamente Eficazes”, sendo que esses sete hábitos que ele usa para distinguir os bons líderes são:

1. Proatividade: Um líder toma a iniciativa de fazer, não esperando que as coisas simplesmente aconteçam para que depois reaja a estas. Um líder proativo tem o controle e aproveita-o através da iniciativa.
2. Começar algo sempre com fim em mente: Os bons líderes têm sempre uma visão para si e para a sua organização, assim como uma missão para que esta visão seja alcançada.
3. Traçar prioridades: Um bom líder vai assegurar que as coisas mais importantes, nomeadamente aquelas atividades que promovem a missão e são consistentes com a visão da organização, são feitas em primeiro lugar sem que se fique sobrecarregado com assunto menos importantes.

Estes três primeiros hábitos abordam, segundo Covey (1989, *cited in* Maslanka, 2004), uma abordagem mais intrapessoal do líder enquanto que os próximos lidam com características interpessoais:

4. Pensamento baseado em ganhos gerais: Um bom líder encontra-se empenhado em desenvolver relacionamentos em que todas as partes saem a ganhar.
5. Entender primeiro antes de ser entendido: Se um líder irá influenciar o comportamento do seu seguidor, é importante que este compreenda a tarefa a ser executada, mas também quem a irá executar.
6. Sinergia: A sinergia ocorre quando as pessoas estão abertas a novas ideias e novos conceitos, quando a diversidade é valorizada, quando as pessoas são encorajadas a pensar “fora da caixa”, quando a comunicação está aberta, sendo que é o bom líder que irá criar o ambiente propício para que isto aconteça.
7. Permanente renovação: Um bom líder tem que tirar tempo para se certificar que as suas ferramentas se encontram ao melhor nível, sendo isto realizado através de um processo de renovação física, mental, social, emocional e espiritual.

Outro importante autor na área da liderança é Maxwell (2000), que escreveu as 21 Leis Irrefutáveis da Liderança as quais se passam a apresentar:

1. A Lei da Tampa: A capacidade de liderança é a tampa que determina a eficácia de uma pessoa. Quanto menor a capacidade que a pessoa tem de liderar, mais baixa ficará a tampa sobre o seu potencial. É por isso que em tempos de dificuldades, as organizações naturalmente procuram uma nova liderança. A eficácia das pessoas e das organizações está na força do líder.
2. A Lei da Influência: A verdadeira medida da liderança é a influência. Se uma pessoa não tiver influência então não terá capacidade de liderar.
3. Lei do Processo: A liderança é um processo que deve ser construído no dia-a-dia. Para se conseguir liderar amanhã é necessário aprender hoje.
4. Lei da Navegação: Um líder tem que ter a capacidade de guiar os outros, vendo mais e além dos outros. Quanto maior uma organização, mais capacidade o líder deve ter em perceber as coisas com antecedência. Um líder eficaz deve ser capaz de: determinar com antecedência um plano de ação; definir metas e objetivos; estabelecer prioridades; informar as pessoas chave; dar tempo para a aceitação; partir para a ação; administrar os problemas; apontar os êxitos e rever diariamente o plano. As principais barreiras ao planeamento bem-sucedido são: medo da mudança, a ignorância, a incerteza acerca do futuro e a falta de criatividade. O segredo da lei da navegação é a preparação e a disposição para se acabar desejado.
5. Lei de E.F. Hutton: O nome desta lei deve-se um respeitado corretor financeiro americano, que deu origem ao chavão “quando E.F Hutton fala, todos ouvem”. Na prática esta lei significa que quando um verdadeiro líder fala as pessoas vão ouvir.
6. A Lei da Base Sólida: O principal fundamento da liderança é a confiança. Para que a confiança seja conquistada, um bom líder necessita de se tornar um verdadeiro modelo nos seguintes parâmetros: competência, coerência e caráter. O caráter possibilita a confiança. E a confiança possibilita a liderança.

7. Lei do Respeito: as pessoas seguem outras pessoas cuja liderança é respeitada, sendo atraídas por pessoas que são melhores líderes que elas próprias. O maior teste para se verificar o respeito que um determinado líder tem, é quando este implanta uma mudança importante dentro de uma organização.
8. Lei da Intuição: esta lei baseia-se em fatos instintivos, a maior parte das vezes imperceptíveis. São três os níveis de intuição na liderança:
 - i) Aqueles que veem naturalmente as coisas: ou seja, aqueles que possuem uma intuição inata, desenvolvendo-a e transformando-se em líderes excepcionais;
 - ii) Aqueles que são treinados para ver as coisas: muitas vezes a capacidade pensar como um líder é treinada e instruída. As pessoas que não desenvolvem a sua intuição são condenadas à limitação da sua liderança;
 - iii) Aqueles que nunca irão ver: todas as pessoas que não mostram interesse em aprender as técnicas necessárias para liderar.
9. Lei do Magnetismo: um bom líder tem a capacidade de definir quem quer atrair, sendo que os bons líderes estão sempre de olho nos bons profissionais, traçando um perfil de qualidade pretendidas para posteriormente selecionar pessoas com tais qualidades. A maior parte dos líderes vai atrair pessoas mais ou menos parecidas, sendo estas as características que líderes e subordinados têm em comum:
 - i) Atitude: de forma geral, pessoas positivas não combinam com pessoas negativas;
 - ii) Geração: existe a tendência de atrair pessoas da mesma faixa etária;
 - iii) Passado: as experiências passadas e o contexto onde o líder se encontra inserido geralmente é fator de atratividade;
 - iv) Valores: de um modo geral as pessoas são atraídas por pessoas cujos valores são semelhantes aos seus, não importando se esses valores são positivos ou negativos.

- v) Experiência de Vida: este fator de atração gera expectativa e motivação.
10. Lei da Ligação: os líderes eficazes sabem que primeiro tem que tocar no coração das pessoas antes de lhes pedir ajuda. Ou seja, um líder não pode estimular as pessoas à ação a menos que primeiro as estimule com a emoção. Uma das chaves para estabelecer ligações com os outros é perceber que mesmo num grupo você precisa se relacionar com cada pessoa individualmente.
11. Lei do Círculo Íntimo: o potencial de um líder é determinado pelas pessoas mais próximas deste. Se essas pessoas são fortes, o líder pode realizar grandes coisas. Para compor o círculo íntimo de um líder, este deve procurar colaboradores com o seguinte perfil:
- i) Valor Potencial: capacidade para liderar e motivar;
 - ii) Pessoas com valor positivo: que levanten a moral das pessoas dentro da organização;
 - iii) Pessoas com valor pessoal: que animem e levanten a moral do líder.
12. Lei da Delegação do Poder: só os verdadeiros líderes, seguros e eficazes, delegam poder aos outros. As razões que levam um líder a não delegar tarefas e poder a outras pessoas são as seguintes:
- i) Desejo de segurança no cargo;
 - ii) Resistência à mudança;
 - iii) Falta de autoestima.
13. Lei da Reprodução: só um líder pode treinar outro líder. Para se conseguir treinar um novo líder, é necessário possuir os seguintes atributos:

- i) Ter uma visão ampla: ter no treino de outros líderes uma prioridade. O potencial da organização depende, em grande parte, do aperfeiçoamento de lideranças. Quanto mais líderes eficazes maior a probabilidade de sucesso.
 - ii) Atrair possíveis líderes: quanto mais um líder desenvolver a sua capacidade de liderança, maior a probabilidade de conquistar credibilidade, respeito das outras pessoas, atraindo por sua vez pessoal com potencial de liderança.
 - iii) Criar um ambiente perspicaz: um ambiente onde a liderança é valorizada e ensinada tornando-se um valioso bem para o instrutor de liderança. O ambiente perspicaz é aquele em que o líder propõe os objetivos, oferece incentivos, encoraja a criatividade, admite riscos e cobra responsabilidade. Isso a longo prazo criará uma cultura de liderança.
14. Lei da Aceitação: as pessoas aceitam em primeiro lugar o seu líder e só depois os seus planos. Para tal, as pessoas seguem líderes dignos que promovem causas dignas que promovem causas dignas. Por outro lado, as pessoas procurar seguir líderes com os quais têm afinidade.
15. Lei da Vitória: para ser-se um bom líder, este tem de ter no seu currículo várias vitórias, quer pessoais ou profissionais. Para tal existem três fatores que pode facilitar a vitória:
- i) Unidade de plano: uma equipa não chega à vitória se os seus membros possuem interesses diferentes;
 - ii) Diversidade de dons: as organizações necessitam de talentos diversos para alcançar o sucesso, sendo que cada membro faz a sua parte;
 - iii) Um líder comprometido com a vitória: ter a meta bem definida e saber utilizar o potencial da equipa. Não possuir apenas a vontade de sobreviver, mas também a vontade de vencer.

16. Lei do Grande Impulso: O impulso é o melhor amigo do líder. Quando um líder não tiver impulso, até as tarefas mais simples podem parecer problemas insuperáveis. Se há impulso suficiente, praticamente qualquer tipo de mudança se torna possível.
17. Lei das Prioridades: Os líderes sabem quais as atividades que devem ser realizadas em primeiro lugar de modo a alcançar os objetivos traçados. Há duas diretrizes que ajudam a medir o nível de atividade e a determinar as prioridades:
- i) Princípio de Pareto: em honra do economista que formulou a seguinte fórmula: do universo de atividades separar 20%, correspondente às mais importantes e concentrar a atenção nelas. Terá 80% de retorno do trabalho.
 - ii) Os três R's: Requisitos, Retorno e Recompensa. Para ser eficaz, o líder necessita de organizar a sua vida em torno destas três perguntas: quais os requisitos? Qual o maior retorno? O que lhe traz a maior recompensa?
18. Lei do Sacrificio: os líderes de sucesso têm de manter uma atitude de sacrifício para transformar uma empresa ou promover um empreendimento. A verdadeira natureza da liderança é na realidade o sacrifício.
19. Lei da Oportunidade: os bons líderes sabem identificar o momento certo para tomar qualquer tipo de decisão, sendo que quando este toma uma decisão existe quatro consequências possíveis:
- i) A decisão errada no momento errado provoca um desastre. Neste caso o líder sofre as repercussões negativas e recolhe os prejuízos.
 - ii) A decisão correta no momento errado gera resistência. Uma coisa é identificar o que é preciso ser feito; outra é saber quando agir.
 - iii) A decisão errada no momento certo é um erro. Às vezes o momento é oportuno, mas o erro está no formato do empreendimento ou do produto.

iv) A decisão certa no momento certo leva ao sucesso. Quando os líderes fazem as coisas certas no momento certo, o sucesso é quase inevitável.

20. Lei do Crescimento Explosivo: a chave do crescimento é a liderança, os bons recursos humanos e a formação de líderes.

21. A Lei do Legado: é na sucessão que se revela o verdadeiro valor de um líder e no legado que este deixa. Para que os líderes deixem um legado forte, é necessário que se verifique o seguinte:

i) Os bons líderes conseguem prever o futuro, tendo uma visão mais ampla, não se limitando apenas ao presente.

ii) Criação de uma cultura de liderança: o único modo de disseminar o conceito de liderança é introduzir na organização o desenvolvimento de líderes de modo a que os quadros da própria organização sigam os passos dos seus líderes.

iii) Investimento no hoje para garantir o sucesso de amanhã. Não existe sucesso sem sacrifício. O líder que queira ajudar a sua organização necessita de se dispor a pagar esse preço para garantir que o sucesso seja duradouro.

iv) Valorização da liderança de equipa em detrimento da liderança individual.

v) Sair da organização com integridade, preparando o ambiente para o momento, de forma a que seja possível realizar a transição favorável para um novo líder.

No seu trabalho, Martins (2014) identificou vários fatores que fazem com que os líderes sejam um elemento essencial na promoção da inovação dentro de uma organização, a saber:

- Os líderes possuem um impacto significativo no que concerne à criatividade e motivação dos seus subordinados levando a que estes estimulem a inovação na organização;

- Os líderes ajudam os seus subordinados a exibir níveis mais elevados de criatividade no trabalho;
- Os líderes têm a capacidade de estabelecer um ambiente de trabalho que suporte a criatividade, criando um clima organizacional que estimule processos de trabalho mais criativos;
- Desenvolvem e asseguram um sistema que recompense o desempenho criativo mediante compensação e outras políticas relacionadas com compensação de recursos humanos;
- Os líderes articulam uma forte visão de inovação, esforçando-se para garantir o sucesso das novas ideias no mercado;
- Os líderes mobilizam os seus subordinados para assegurar o sucesso das inovações;
- Os líderes possuem um importante papel tanto para compreender as oportunidades do mercado como para garantir o sucesso do marketing da inovação.

Ainda neste sentido, é importante referir a Liderança Transformacional, definida como uma liderança que se foca no efeito do líder sobre os seus seguidores e no comportamento deste para alcançar esse efeito (Yukl, 2002). É um modelo orientado para a motivação dos indivíduos, levando-os a superar as suas expectativas e a melhorar os seus desempenhos com maior facilidade.

Este tipo de liderança espera da parte dos subordinados um compromisso e identificação elevados com os objetivos do líder e da organização (Bass & Avolio, 2000).

Os líderes transformacionais são vistos como indivíduos proativos, empenhados em otimizar o desenvolvimento e a inovação do indivíduo, do grupo e da organização. Levam os seus colaboradores a atingir a satisfação e a concretizar os seus objetivos pessoais e os organizacionais. De acordo com Bass (1985), os líderes transformacionais evidenciam e aperfeiçoam cinco importantes características:

- A influência idealizada;
- O carisma;
- A capacidade de motivar;
- A capacidade de estimular intelectualmente os seus subordinados;
- A preocupação para com as necessidades individuais dos mesmos.

O líder assume assim o papel de agente de mudança, levando a equipa ao sucesso com uma boa liderança. A sua capacidade de interiorização da cultura organizacional e a sua habilidade para cativar os liderados permite-lhe estabelecer uma sintonia entre ambas, diminuindo a resistência á mudança. Segundo Mateus (2015), as duas funções essenciais do líder são: coordenação e desenvolvimento.

Na coordenação encontram-se as funções de planeamento e organização. Na primeira, o líder deve planear objetivos, fazer previsões, analisar problemas, tomar decisões, formular e/ou apoiar políticas. Na segunda, o líder deve determinar as atividades necessárias para alcançar os objetivos traçados, classificar e distribuir o trabalho pelos grupos e pelos sujeitos.

No desenvolvimento, o líder deve influenciar os liderados, usando a comunicação de forma a que todos contribuam para a concretização dos objetivos, de acordo com as finalidades da organização. Deve também controlar as atividades comparando o que foi planeado e proposto com o que foi realizado, corrigindo os desvios, alterando e readaptando o planeamento.

2.4 A Inteligência Emocional

Na atualidade, as pessoas são avaliadas não só pelas suas habilidades ou inteligência, mas também pela forma como se gerem a eles próprios e aos outros. Este tipo de padrão aplica-se cada vez mais na hora de escolher alguém para determinado posto de trabalho, para saber quem fica ou quem sai, ou ainda para saber quem é promovido. A este padrão dá-se o nome de Inteligência Emocional. Antes de se definir inteligência emocional é pertinente definir emoções.

As emoções são um conceito difícil de definir, não existindo uma definição universal ou unânime das mesmas. Esta dificuldade pode-se dever a vários fatores, como por exemplo, a sua complexidade, a grande variação de intensidade a que se encontram sujeitas, a sua dependência de estados de saúde, do sistema de valores e das crenças dos sujeitos (Silva, 2011). Considera-se, assim, as emoções como um variável multidimensional, despertando grande interesse na comunidade científica (Silva, 2011).

As emoções são um conjunto de respostas químicas e neurais automáticas, imediatas, de curta duração e grande intensidade, baseadas nas memórias emocionais, surgindo quando o cérebro recebe um estímulo externo, sendo estas públicas e observáveis, funcionando como um meio natural dos indivíduos avaliarem o ambiente em que se encontram inseridos e de que modo é que devem reagir de forma adaptativa (Damásio, 2000).

Magalhães (2007) considera que as emoções são uma das experiências mais importantes e marcantes do ser humano, sendo uma construção psicológica onde interagem vários componentes cognitivos, subjetivos e fisiológicos, marcando aqui o seu carácter multifatorial e complexo.

Gross & Thompson (2007) consideram que as emoções se manifestam quando um indivíduo se liga a uma determinada situação e a vê como relevante para os seus objetivos, podendo estes ser duráveis ou transitórios, de ordem central ou periférica, conscientes e complexos ou inconscientes e simples, partilhados e compreendidos por outros ou altamente pessoais.

Também há quem considere que as emoções dizem respeito a expressões afetivas intensas, que têm uma direção bem definida, que pode ser uma pessoa, objeto ou acontecimento, diferenciando de um sentimento, por este ser menos intenso e mais durável que as emoções (Twain, 2010). Os sentimentos são respostas às emoções e dizem respeito a como a pessoa se sente diante daquela emoção correspondendo, então, a um estado psíquico de intensidade moderada e relativa estabilidade. Da mesma forma que uma emoção desperta um sentimento, um sentimento é capaz de gerar mais emoções da mesma espécie (Twain, 2010).

Outro autor muito importante e relevante na área do estudo das emoções é Ekman (2011). Para este autor, as emoções são determinantes para uma boa qualidade de vida dos indivíduos, sendo que estas decorrem dos relacionamentos que o ser humano vai desenvolvendo ao longo da sua vida, com os amigos, família, no trabalho, entre outros. As emoções possuem dois lados, ou seja, podem fazer com que o indivíduo se sinta bem ou, pelo contrário, pode provocar danos gravíssimos neste, visto que, segundo uma ótica adaptativa, vão ser as emoções que vão fazer que o indivíduo atue de determinado modo, podendo-se arrepender mais tarde (Ekman, 2011).

As emoções podem ser classificadas em emoções primárias e emoções secundárias. As emoções primárias dizem respeito às emoções básicas, associadas a expressões faciais universais, ou seja, presentes em todas as pessoas, independentemente da cultura e dos processos de aprendizagem (como por exemplo as emoções de tristeza, medo, alegria, nojo, surpresa e raiva) (Magalhães, 2007). Já as emoções secundárias relacionam-se intimamente com os processos de aprendizagem e o que é apreendido socioculturalmente o que quer dizer que pessoas de diferentes culturas podem expressar emoções de modo diferente perante a mesma situação (por exemplo emoções relacionadas com o orgulho e com a vergonha) (Magalhães, 2007).

O conceito de Inteligência Emocional surgiu no início da década de 90 com o objetivo de definir um tipo de inteligência social, diferente da inteligência geral, que se localizaria no cruzamento entre a cognição e a emoção (Mayer, Salovey & Caruso, 2000).

Em 1995, Daniel Goleman popularizou o termo Inteligência Emocional, devido ao seu conhecido *bestseller*. Com este livro este conceito foi divulgado à escala mundial. Este auto

definiu, então, Inteligência Emocional como sendo a capacidade de se reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros, de ter a capacidade de auto motivação e de gestão das emoções nas relações existentes (Goleman, 2010).

De acordo com a International Society of Applied Emotional Intelligence (Pinto, 2011), estas são as principais características da Inteligência Emocional:

- Controlo emocional: compreender e controlar os sentimentos e gerir o humor;
- Autoestima: ter bons sentimentos acerca de si próprio, independentemente das situações exteriores;
- A Gestão do Stress: controlar o stress e criar mudanças;
- Aptidões Sociais: ser capaz de se relacionar com os outros e ser empáticos;
- Controlo da impulsividade: controlar a impulsividade e aceitar o adiamento de gratificações;
- Equilíbrio: manter o equilíbrio entre o trabalho e a casa, as obrigações e o prazer;
- Aptidões de comunicação: comunicar eficazmente com os outros;
- Gestão de metas e objetivos: fixar metas realistas em todas as esferas da vida;
- Automotivação: motivar-se na perseguição das metas pessoais, sendo capaz de criar energia interna.
- Atitude positiva: manter uma atitude positiva e realista mesmo nos momentos mais difíceis.

Goleman, Boyatzis & Mckee (2002) apresentaram os quatro domínios principais da Inteligência Emocional: autoconsciência, autodomínio, consciência social e gestão das relações, sendo que cada um deles proporciona várias competências que contribuem para uma elevada

Inteligência Emocional, as chamadas competências emocionais. Os domínios e as competências emocionais são estabelecidos por Cherniss & Goleman (2001), do seguinte modo:

1) Competências pessoais:

a) Autoconsciência:

- i) Autoconsciência emocional: compreender as próprias emoções e os seus efeitos.
- ii) Autoavaliação: conhecer as forças e os limites pessoais;
- iii) Autoconfiança: ter uma boa noção do próprio valor e capacidades;

b) Autogestão:

- i) Autodomínio emocional: controlar os impulsos e as emoções destrutivas;
- ii) Transparência: mostrar honestidade e integridade; ser de confiança;
- iii) Capacidade de adaptação: flexibilidade a ambientes de mudança e a situações que é necessário ultrapassar dificuldades;
- iv) Capacidade de realização: energia para o melhoramento do desempenho de modo a que sejam satisfeitos padrões pessoais de excelência;
- v) Capacidade de iniciativa: estar pronto para agir e aproveitar oportunidades;
- vi) Otimismo: ver o lado positivo das coisas.

2) Competências sociais:

a) Consciência social:

- i) Empatia: compreender as emoções dos outros e o seu ponto de vista;

- ii) Consciência organizacional: compreender e prever as redes de decisão e as políticas que atravessam a organização;
 - iii) Espírito de serviço: reconhecer e satisfazer as necessidades dos subordinados e dos clientes.
- b) Gestão das relações:
- i) Liderança inspiradora: orientar e motivar as pessoas;
 - ii) Influência: dominar um conjunto de táticas de persuasão;
 - iii) Capacidade para desenvolver os outros: desenvolver as capacidades dos outros dando-lhes feedback e orientação;
 - iv) Catalisador de mudança: iniciar novas orientações e gerir e orientar pessoas nos novos caminhos;
 - v) Gestão de conflitos: resolver desacordos e disputas;
 - vi) Espírito de equipa e colaboração: cooperação e capacidade para conseguir desenvolver o espírito de equipa.

Estes domínios estão interligados, existindo uma relação dinâmica entre eles. De acordo com o Goleman (1999), a liderança emocionalmente inteligente tem como base a autoconsciência: os líderes não conseguem gerir as suas próprias emoções se não tiverem consciência delas; se as suas emoções estiverem descontroladas, a capacidade para gerir relações é prejudicada. A autoconsciência facilita a empatia e o autodomínio, então estes dois domínios, em conjunto, permitem uma gestão eficaz das relações.

A consciência social, principalmente a empatia, está na base de uma função primordial dos líderes – criar ressonância. Se o líder estiver sintonizado com os sentimentos dos outros, ele consegue acalmar receios; suavizar irritações e partilhar boa disposição. Além disso, a empatia permite ao líder partilhar os valores e as prioridades que podem guiar a ação do grupo.

Assim, líderes sem empatia estão inconscientemente de-sintonizados e atuam de formas que causam reações negativas (Goleman, 1999).

Finalmente, se os líderes compreenderem as suas próprias visões, os seus próprios valores e as emoções do grupo, a aptidão para gerir relações pode catalisar a ressonância. Contudo, para guiar o tom emocional do grupo, é necessário que o líder tenha adquirido um conhecimento seguro da sua própria orientação e das suas prioridades – autoconsciência (Brandão, 2001).

As relações dinâmicas entre os 4 domínios da inteligência emocional têm importância prática, tornando-se ingredientes básicos de uma liderança eficaz.

2.5 Inteligência Emocional e Liderança

Os líderes emocionalmente inteligentes têm a responsabilidade de criar organizações positivas, orientadas para o sucesso. Este tipo de líderes envolve as pessoas na descoberta da verdade sobre si próprias e sobre a organização: reconhecem a verdade acerca do realmente se passa e ajudam as pessoas a identificar o que está mal e a apoiar-se nas forças da organização. Ao mesmo tempo, unem as pessoas em torno de um sonho sobre o que a organização poderia ser, mostrando assim novas formas das pessoas trabalharem em conjunto (Goleman, 1999). Pode-se então realçar as principais contribuições da IE para uma liderança efetivamente capaz e bem-sucedida:

- Descobrir a realidade emocional (Russel & Stone, 2002):
 - Respeitar os valores do grupo e a integridade da organização: os líderes devem assegurar-se de que o centro sagrado – aquilo que todos consideram primordial – permanece intacto mesmo que a visão mude. O segundo desafio consiste em ver com clareza aquilo que deve mudar.
 - Processo de reservar tempo para acalmar as pessoas e para as levar a falar sobre os sistemas e sobre a cultura é fundamental para o sucesso das transformações. Os líderes devem escutar com atenção o que as pessoas têm a dizer sobre a cultura e a realidade emocional da organização.
 - Estratégia de partir da base para o topo: a ressonância só se desenvolve quando todos estão afinados pelo tom da mudança. Isto implica que se mobilizem todos os líderes (formais e informais) para conversas sobre o que está bem e o que está mal e sobre as vantagens que adviriam se a organização conseguisse avançar no sentido das coisas que funcionam bem. Despendendo tempo a conversar sobre estas questões é um meio de intervenção poderoso.
- Visualizar o ideal (Goleman, 1999):
 - Olhar para dentro: para que possam formular uma visão que obtenha ressonância junto das outras pessoas, os líderes têm de prestar atenção, começando

por se sintonizar com os seus próprios sentimentos e com os sentimentos dos outros. Os líderes têm de ser capazes de ver ao nível das emoções, para depois conceberem uma visão significativa com a qual as pessoas se identifiquem.

- Visões arrebatadoras são as que tocam às pessoas, para conseguir dar sentido às abstrações, as pessoas têm que ver, sentir e tocar os valores e a visão da organização. Levar a que as pessoas se sintam alinhadas com uma visão que tenha significado para elas é crucial.
 - As pessoas primeiro e a estratégia depois: quando os líderes se centram nas pessoas criam-se laços emocionais que são propícios à ressonância e as pessoas seguem o respetivo líder tanto nos êxitos como nas dificuldades. Para que isso aconteça as pessoas têm de se relacionar umas com as outras sobre o trabalho que fazem.
- Sustentar a inteligência emocional (Goleman, 1999):
 - Transformar a ação em visão: idealmente em todas as interações, os líderes atuam de forma coerente com os seus próprios valores e com os valores da organização que pretendem criar. Exercem a liderança através do aconselhamento, visão e democracia e têm respeito pelas pessoas que os rodeiam. Também é preciso transformar as estruturas organizacionais e as funções, mudar as normas de relacionamento, remodelar os sistemas e as expectativas de desempenho de acordo com a visão e fazer com que as tarefas que as pessoas executam se ajuste à missão da organização.
 - Criar sistemas que apoiem práticas emocionalmente inteligentes: as pessoas são importantes, mas os sistemas, práticas e regras também. Através de sistemas de gestão de desempenhos e sistemas de remuneração e prémios podem ser um meio de sincronização com os resultados desejados.
 - Gerir os mitos da liderança: os líderes têm grandes impactos sobre as emoções gerais das respetivas organizações, utilizando o poder da sua função podem criar mitos positivos com pequenos gestos e ações.

Os líderes emocionalmente inteligentes que utilizam estilos de liderança que geram ressonância e que criam normas que estimulam a relações de trabalho saudáveis, em vez de usarem estilos que originam medo e cinismo, desencadeiam uma força poderosa, a energia coletiva da organização aplicada à implementação da estratégia da empresa. Os líderes deste tipo dirigem com positividade, concebendo a visão com sentida paixão, promovendo uma missão organizacional inspiradora e sabe como dar às pessoas a noção de que o seu trabalho faz sentido (Sendjaya & Serros, 2002).

2.6 O Coaching

O termo coaching, apesar de ser um estrangeirismo, há muito que entrou para o léxico português, associado à ajuda a pessoas que pretendem atingir os seus objetivos (Maggie, 2011).

Para Chiavenato (2002), o *coaching* diz respeito a um relacionamento que envolve, pelo menos, duas partes: o coach, que se compromete apoiar e ajudar um cliente, para que este possa atingir um determinado resultado ou seguir um determinado caminho. Deve-se realçar que o coaching não diz respeito apenas ao compromisso relativamente aos resultados, mas sim o compromisso o compromisso como desenvolvimento profissional e a realização pessoal do indivíduo que o contrata (Chiavenato, 2002).

Persia *et al.* (2011) define coaching como sendo um processo de desenvolvimento pessoal, tendo como foco principal o momento presente, o futuro e a satisfação pessoal, ensinando as pessoas a reconhecer as suas limitações e a compreendê-las, ensinando-as a superar, eliminando assim obstáculos necessários para que possam atingir os seus objetivos.

Outra definição enfatiza o relacionamento de confiança do tipo “um para um”, onde se pretende cultivar a aprendizagem pessoal e profissional e estimular o crescimento, sendo que a relação tem como objetivo principal impulsionar uma mudança significativa que o potencia o desenvolvimento individual (Price, 2009).

O *coaching* está intimamente relacionado com Maslow e a teoria da motivação deste autor, nomeadamente, com o suprimento das necessidades básicas e de autorrealização. No entanto, o *coaching* está muito ligado à psicologia popular e ao conceito de autoajuda, o pensamento positivo e até mesmo questões ao nível religioso e espiritual (Downey, 2010).

São vários os tipos de *coaching* existentes, sendo que estes vão se relacionar com o ênfase e foco deste assim como a natureza de atuação e o tipo de necessidades a suprimir no processo de *coaching*. A existência de vários tipos de *coaching* justificam-se pelas inúmeras exigências ao nível do mercado no que toca ao desenvolvimento dos recursos humanos, permitindo assim, que os princípios desta técnica sejam aplicadas a diferentes contextos. Na tabela é possível observar os vários tipos de *coaching* (Oliveira-Silva *et al.*, 2018, p.367-368):

Tabela 3: Tipos de coaching

Tipo	Definição
Coaching Executivo	Relação de ajuda formada entre um cliente que possui autoridade gerencial e responsabilidade em uma organização, e um consultor que utiliza uma variedade de técnicas comportamentais e métodos para auxiliar o cliente a alcançar um conjunto de metas mutuamente identificadas para aprimorar o desempenho e a satisfação pessoal, para consequentemente melhorar a efetividade da organização do cliente através de um acordo de coaching formalmente definido.
Coaching de Vida ou Pessoal	Processo sistemático, focado em soluções e orientado para resultados, no qual visa-se pelo aprimoramento da experiência de vida e do desempenho do indivíduo em vários domínios (como determinado pelo mesmo), conduzindo ao aprendizado autodirecionado e crescimento pessoal.

Coaching no Trabalho	Dá-se no contexto de trabalho, com empregados não-executivos. Representa um coaching on-the-job conduzido por gerentes de linha e supervisores, com o objetivo de aumentar a produtividade e o desenvolvimento individual das habilidades dos trabalhadores, além de aprimorar sua compreensão dos requisitos do cargo.
Coaching de Carreira	Representa apenas uma ou uma série de conversas colaborativas com um profissional treinado que opera sob um código de ética. O processo é fundamentado em abordagens de coaching baseadas em evidências, incorporando teorias e ferramentas sobre carreira, visando chegar a um resultado positivo para o cliente em relação a sua realização pessoal e profissional, assim como nas decisões de carreira.
Coaching Empresarial ou de Negócio	Processo de envolvimento numa comunicação significativa com indivíduos em negócios, organizações, instituições ou governos, com o objetivo de promover sucesso em todos os níveis da organização através do atingimento das ações daqueles indivíduos.
Coaching de liderança	Relacionamento no qual um cliente se compromete com um coach visando facilitar sua transformação em um líder mais efetivo.
Coaching para equipes	Intervenção projetada para aprimorar a capacidade coletiva e o desempenho de um grupo ou equipa através da aplicação de princípios de coaching baseados em reflexão e análise assistida, além de motivação para mudança.

Fonte: Oliveira-Silva *et al.* (2018, p.367-368)

Quando se pensa em coaching, a responsabilidade e a aprendizagem são duas ideias fundamentais, uma vez que este é, efetivamente, um processo de aprendizagem, onde o indivíduo vai abrir novas possibilidades de ação na sua vida, sendo preciso estar ciente dos obstáculos que o impedem de alcançar os seus objetivos. O indivíduo deve assumir a responsabilidade pelas suas falhas e abrir novas possibilidades de ação que lhe permitem atingir as suas metas (Wolk, 2008).

Apesar dos vários tipos de coaching já referidos, existem apenas duas formas de aplicação deste: o formal, onde se tem encontros agendados previamente, e o informal que pode ocorrer em qualquer momento e local e é mais aplicado em contexto organizacional (Wunderlich, 2013). Este pode ser aplicado de forma individual ou em pequenos grupos, no entanto, quando este é feito em grupo, é importante que os indivíduos tenham acesso ao coaching individual.

Relativamente ao tema a ser abordado, este pode ser definido previamente ou ser proposta no encontro pelo indivíduo. Este deve ser, portanto, um processo sigiloso mesmo em contexto organizacional, quando é a empresa que contrata os serviços de coaching para os seus trabalhadores. Nestes casos os trabalhadores não podem ser obrigados a participar no processo e na sua implantação, devendo ser sempre realizado junto daqueles trabalhadores que sejam favoráveis à sua realização (Wunderlich, 2013).

O Coaching muitas vezes é confundido com outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional, como por exemplo o *mentoring*, aconselhamento, psicoterapia e consultoria. Correia (2012, p.38), apresenta no seu trabalho, uma tabela extremamente esclarecedora, comparando as diferentes práticas, a qual passamos a apresentar:

Tabela 4: Diferenças entre coaching e outras práticas de desenvolvimento pessoal e profissional

Práticas do Desenvolvimento Pessoal e Profissional					
Categorias	<i>Coaching</i>	<i>Mentoring</i>	<i>Aconselhamento</i>	<i>Psicoterapia</i>	<i>Consultoria</i>
Propósito	Proatividade, descoberta e crescimento	Transferência de saber (do beneficiário para o destinatário)	Alternativas possíveis, conselhos sobre o caminho a seguir	Envolver questões psíquicas e relacionadas com a saúde emocional	Apoio numa escolha a partir de conselhos específicos, vantagens e desvantagens
Objetivos	Alcançar objetivos pessoais e profissionais	Partilhar conhecimento e experiências profissionais	Potenciar e preparar para a tomada de decisão	Desenvolvimento pessoal	Estabelecer alternativas para a mudança
Foco	Presente e futuro	Presente e futuro	Passado e presente	Passado	Presente e futuro
Resultados	Objetiva novos conhecimentos, habilidades e valores com resultados pessoais e profissionais	Ascensão na carreira e desenvolvimento pessoal	Operar a mudança	Eliminação das causas do mal-estar e das dificuldades sentidas	Dar retorno à organização

Fonte: Correia (2012, p.38).

2.6.1. Os Intervenientes no Coaching

Num processo de coaching existem sempre dois atores principais: o coach, ou seja, quem orienta, e o coachee, quem é intervencionado pelo coach, sendo dentro desta dinâmica que se dá o coaching.

O coach tem a responsabilidade de auxiliar os indivíduos a descobrirem quais as áreas com maior potencial de desenvolvimento, no desenvolvimento da inteligência emocional, na definição de objetivos, na análise dos pontos fracos e erros e na forma de os superar ou corrigir, entre outras atividades que permitam um desenvolvimento pessoal e profissional mais assertivo.

Desta forma subentende-se que o coach deve apresentar características de personalidade muito específicas, além do domínio do conhecimento de várias áreas, técnicas e ferramentas relevantes de forma a desempenhar com sucesso as suas funções. Stevens (2005 cit in Pereira, 2008), descreve cinco qualidades que todos os coaches profissionais devem apresentar para desempenhar as suas funções:

- Empatia e respeito;
- Facilidade nas relações interpessoais;
- Disponibilidade de ajudar os outros;
- Colaboração sustentável;
- Capacidade de autogestão.

Além destas qualidades, Pereira (2008), refere algumas competências que estes profissionais devem apresentar, independentemente do modelo que se fundamente a sua intervenção ou das estratégias utilizadas. Estas incluem:

- Capacidade de análise e diagnóstico;

- Capacidade de colocar questões pertinentes;
- Capacidade de se manter informado;
- Capacidade de atualização ao nível das ferramentas e técnicas necessárias para o desempenho das suas funções;
- Capacidade de procura constante de conhecimento;
- Respeitar os aspetos deontológicos relativos a esta atividade.

Além do coach, o outro ator no processo de coaching é o coachee. Com a intervenção do coach, o coachee terá a oportunidade de desenvolver as suas capacidades pessoais mais também as suas competências profissionais, exigindo deste que tenha uma atitude positiva perante a mudança e uma grande motivação, que irá contribuir para o crescimento pessoal (Clutterbuck, 2008). A postura do coachee vai ter uma grande influencia num coaching bem-sucedido.

2.6.2. Relação da Liderança, Inteligência Emocional e Coaching

Como foi possível depreender pelo capítulo anterior, o coaching anda de “mãos dadas” com a liderança, mas também com o desenvolvimento da inteligência emocional.

O coaching é de extrema importância no processo de liderança, sendo que atualmente o conceito de líder-coach está cada vez mais em voga. Di Stéfano (2005), refere que um líder-coach, é um líder muito mais humanizado, quando comparado com estilos mais tradicionais e autoritários, sendo mais eficiente na gestão de equipas e de empresas de grande desempenho.

O líder coach deve ser capaz de desenvolver competências específicas que o tornem capaz para o processo de coaching, devendo-se dar ênfase nas competências pessoais e também nas competências relacionais (McLean, Yang, Kuo, Tolbert & Larkin, 2005).

Apesar de não ser exigido a um líder que possuam competências de coaching, é muitas vezes sugerida a participação destes em programas de formação (Hamlin, Ellinger & Beattie, 2006). Assim sendo, o desenvolvimento de programas de formação coach a nível organizacional para os líderes, é uma mais valia para as organizações sendo uma importante ferramenta para o seu sucesso (Grant, 2014).

Como comprovaram Muler e Roth (2005), as intervenções de coaching por parte dos líderes, são um importante instrumento de aprendizagem e de reflexão, contribuindo para um desempenho positivo das equipas de trabalho. O coaching aplicado à liderança vai permitir uma melhor gestão dos relacionamentos, sendo particularmente útil em contextos onde se verificam grandes desafios e obstáculos, uma vez que contribui para o envolvimento de toda a equipa para a resolução destes (Karlsen, 2016)

Também a Inteligência Emocional e o Coaching apresentam uma forte relação. A relevância da inteligência emocional, para o comportamento eficaz de liderança nas organizações, sendo que para a liderança coaching, este tipo de inteligência assume uma especial importância (Grant, 2006). Uma empresa com líderes que são capazes de desenvolver o processo de coaching nos seus subordinados, é visto cada vez mais como um dos requisitos essenciais para a gestão bem-sucedida de pessoas (Grant, 2006).

A inteligência emocional, contribui para três importantes qualidades que um líder coach deve ter, nomeadamente, a autoconsciência, ou seja, a capacidade de sintonizar as próprias emoções e reconhecer o seu impacto utilizando para tal o “bom senso” para orientar as mais diversas decisões; a autogestão, como a capacidade de manter as emoções e os impulsos perturbadores sob o controle de forma a canalizar positivamente os seus sentimentos e, por fim, a consciência social, isto é, a capacidade de ser empático e de sentir as emoções do outro, sendo capaz de entender a sua perspetiva e de se interessar, de forma ativa pelas suas preocupações (Bono, Purvanova, Towler, & Peterson, 2009).

Feito o enquadramento teórico que serve de base ao presente estudo, vai ser apresentada de seguida a metodologia que se adotou para se atingirem os objetivos previamente definidos.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

Neste capítulo será feita a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados com o intuito de atingir os objetivos antes enunciados, garantindo assim a fundamentação das opções metodológicas tomadas e permitindo a replicação do estudo, de modo a haver a verificação da veracidade do mesmo.

Fortin (2000) refere que é na fase da Metodologia que se deve operacionalizar o estudo, ou seja: precisar o tipo de estudo, as definições operacionais das variáveis, o meio onde se desenvolve o estudo e a população deste mesmo estudo.

Como explica Fortin (2000, p.372), a metodologia consiste no “conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica”, acrescentando ainda que, “é um plano criado pelo investigador com vista a obter respostas válidas às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas”. Desta forma, a metodologia e por isso, os métodos e as técnicas utilizadas para estudar determinado fenómeno, vão sempre depender do tipo de estudo que se pretende realizar.

Neste trabalho o modelo de investigação escolhido foi um modelo qualitativo. Como métodos de recolha foi escolhido, numa primeira fase a pesquisa bibliográfica, recorrendo a análise de monografias, artigos e outros materiais pertinentes para a pesquisa. Já numa segunda fase recorreu-se ao questionário, com posterior tratamento gráfico para auxiliar na análise dos resultados.

Devido as características da presente investigação pode-se dizer que nos encontramos perante uma pesquisa exploratória, pois pretende-se chegar a um entendimento geral do problema, ou seja, perceber qual o impacto que a liderança e a inteligência emocional têm no processo de *coaching*.

Assim, pesquisa exploratória tem como principal objetivo oferecer ao investigador um maior conhecimento sobre o tema em estudo, sendo por isso uma modalidade de pesquisa bastante

utilizada nas primeiras etapas dos projetos de investigação. Este tipo de pesquisa é extraordinariamente produtivo quando o investigador tem apenas uma noção geral e vaga do problema de pesquisa, bem como pela necessidade de aprofundar os conhecimentos de forma a possibilitar que se determine melhor o problema de pesquisa e as hipóteses (Mattar, 2001).

3.1 Questão de Partida

De acordo com Nicola (2008) a questão de investigação é o princípio e também o fim de todo o processo de investigação.

A questão de investigação é o fio orientador de todo o estudo e também a sua razão de ser, motivando assim o esforço e o tempo de quem faz os estudos. Apesar de existirem muitas razões para a realização de um determinado estudo, é a questão de investigação que opera como sendo o motor da investigação levando a que o estudo seja reconhecido pela comunidade científica como sendo bom e verosímil (Nicola, 2008).

Assim sendo, a pergunta de partida é: ***“Qual o Impacto da Inteligência Emocional e da Liderança no Coaching?”***

3.2 Paradigma Metodológico

Para este trabalho a metodologia escolhida foi a quantitativa. Segundo Almeida & Freire (2000), a metodologia quantitativa tem como objetivo explicar, prever e controlar os fenómenos que se pretendem estudar, buscando leis e regularidades, através de procedimentos de carácter objetivo e da quantificação de medidas.

Os estudos quantitativos admitem que tudo pode ser quantificável, ou seja, que é possível traduzir em números as opiniões e as informações para, de seguida, poderem ser classificadas e analisadas. Estes estudos visam a apresentação e a manipulação numérica de observações com vista à descrição e à explicação do fenómeno sobre qual recaem as observações (Vielas, 2009).

Serapioni (2000) refere que as principais características da metodologia quantitativa são: a orientação para a quantificação e a causa dos fenómenos, a ausência de preocupação com a

subjetividade, a utilização de métodos controlados, a objetividade procurada através de um distanciamento em relação aos dados, a orientação para a verificação, a natureza hipotético-dedutiva, a orientação para os resultados, a replicabilidade e possibilidade de generalização, e a assunção da realidade como estática.

A abordagem quantitativa dá ênfase aos factos, comparações, relações, causas, produtos e resultados do estudo, sendo que a investigação é baseada na teoria, os conceitos, variáveis e hipóteses não sofrem alterações ao longo da investigação. Coutinho (2011) destaca o facto de a abordagem quantitativa desenvolver, habitualmente, generalizações de forma a contribuir para o aumento do conhecimento e permitir prever, explicar e controlar determinados fenómenos.

3.3 Amostra

Três conceitos muito importantes para todo o processo de investigação são o conceito de Universo, População e Amostra. O Universo de uma investigação diz respeito ao conjunto total de sujeitos que partilham ou apresentam características em comum, no caso todos os trabalhadores de Portugal, a operar em empresas. Ao mesmo tempo, a pesquisa estatística precisa atender a um público-alvo, pois é com base nesse conjunto de pessoas que os dados são recolhidos e analisados de acordo com a questão de investigação. Esse público-alvo recebe o nome de população e constitui um conjunto de pessoas que apresentam características próprias. No caso deste trabalho o universo alvo diz respeito aos trabalhadores das três empresas onde se disponibilizou o questionário para resolver, uma delas ligada ao fabrico de máquinas industriais, outra distribuidora de equipamentos de robótica e automação industrial e, por último, uma escola de ensino pré-escolar.

Não sendo possível utilizar a toda a população em causa no presente estudo, houve a necessidade de se constituir uma amostra. De acordo com Almeida & Freire (2000), as amostras são grupos de sujeitos, juntos dos quais se vai concretizar a investigação ou então correspondem ao conjunto de ocorrências ou comportamentos que são registados. A amostragem vai ter um impacto muito importante na qualidade dos resultados devendo ter o máximo de representatividade possível em relação à população.

Para este trabalho recorreu-se à amostragem aleatória simples, onde todos os elementos da população tinham a mesma probabilidade de pertencer à amostra, bastando responder ao questionário que foi disponibilizado nas empresas (Ameida & Freire). A amostra que se conseguiu foi de 41 trabalhadores, a trabalhar em três empresas, o que não vai permitir generalizar os resultados. Por constrangimentos de tempo não foi possível recolher mais inquéritos.

3.4. Instrumento de Recolha de Dados

Tendo em conta o paradigma quantitativo em que se situa este trabalho, o instrumento para a recolha de dados escolhido foi o questionário. O questionário é um instrumento muito utilizado pelos investigadores para que consigam transformar dados em informação cedido pelos sujeitos participantes na amostra. O questionário permite aceder a diferentes dimensões internas da pessoa a ser inquirida como por exemplo o conhecimento ou informações relevantes que possui, os seus gostos, valores, normas, crenças ou atitudes e ainda as suas experiências (atuais ou passadas) Tuckman (2000). Em comparação com a observação direta de fenómenos (que podem estar comprometidos entre a relação investigador-sujeito, podendo se dar o efeito de desejabilidade social), os questionários são instrumentos de auto registo, não havendo margem para a subjetividade do investigador (Tuckman, 2000).

Os questionários podem ser de respostas estruturadas ou não estruturadas. Quando estamos perante respostas estruturadas é frequente a utilização de uma escala, através dos quais os indivíduos exprimem o seu grau de concordância ou de discordância relativamente a uma determinada afirmação, considerando que uma resposta dada tendo como veículo uma escala numérica corresponde à medida quantitativa dessa mesma concordância ou discordância (Tuckman, 2000), como é o exemplo da escala de Likert com 5 valores, que foi a escolhida para o questionário do presente estudo.

Assim, os questionários são constituídos por itens de resposta do tipo *Likert*, numa escala de 1 a 5 (em que 1. corresponde a discordo em absoluto; 2. discordo; 3. indiferente; 4. concordo e 5. concordo em absoluto), onde se precedeu à recolha de dados para perceber a relação entre a inteligência emocional e a liderança com o *coaching* de pessoas. O questionário foi

recolhido recorrendo à aplicação da Google, Google Forms. O questionário esteve disponível pelo período de 3 meses (entre novembro de 2019 e fevereiro de 2020) e foi solicitado às empresas via email o preenchimento e distribuição pelas equipas de trabalho.

3.5 Método de Análise de Dados

Visto que se recorreu ao Google Forms, a análise de dados é realizada automaticamente pela aplicação.

Finda a apresentação da metodologia, passa-se para a etapa seguinte que é a apresentação e discussão dos resultados. Esta própria fase não é mais do que a aplicação de todos os passos metodológicos aqui apresentados.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como já foi referido anteriormente, recorreu-se ao Google Forms para facilitar a recolha dos dados, sendo que, os resultados vão ser apresentados já de seguida. Relativamente ao género, a amostra distribui-se do seguinte modo: 51,2% dos 41 que responderam ao inquérito são do sexo feminino enquanto que 48,8% são do sexo masculino, como se pode observar pelo gráfico seguinte:

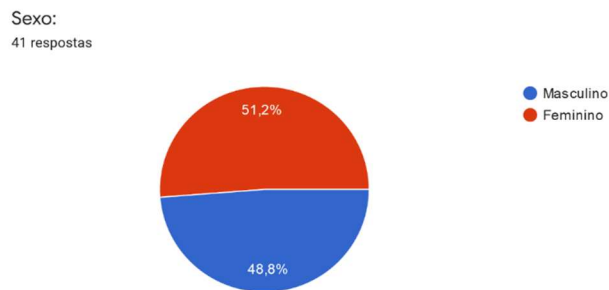


Figura 1: Distribuição do género da amostra

Relativamente à idade, a presente amostra é constituída maioritariamente por pessoas com idades até aos 25 anos, com 26,8% das respostas, seguido de pessoas dos 26 aos 35 anos, como 24,4%, das pessoas com 46 a 55 anos, 22%, pessoas com 36 a 45 anos, 19,5% e por fim pessoas com mais de 56 anos, com 7,3%, como se pode confirmar pela análise da figura seguinte:

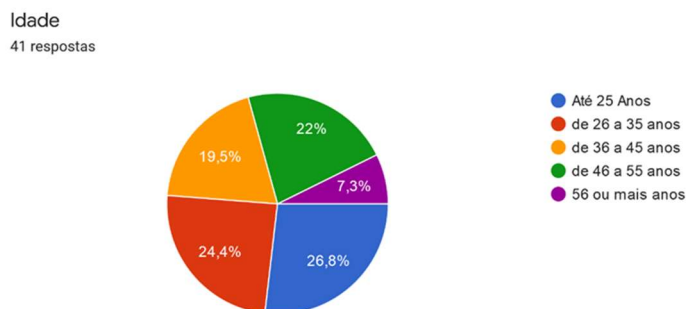


Figura 2: Distribuição das idades na amostra

No que concerne à escolaridade a maior parte da amostra é licenciada, com 46,3% das pessoas, sendo que 29,3% apresente escolaridade do 10º ao 12º ano, de seguida, 14,6% têm mestrado, 7,3% doutoramento e, por fim, 2,5% da amostra dizem ter o bacharelato, como se pode ver pela figura seguinte:

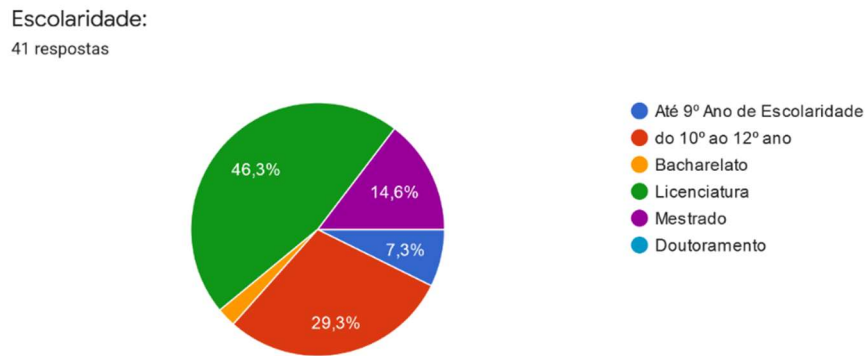


Figura 3: Distribuição da escolaridade na amostra

Relativamente à antiguidade da organização, mais de metade, mais precisamente 53,7% da amostra, tem até 5 anos de trabalho na organização atual. De seguida, 14,6% diz trabalhar na mesma organização entre 6 a 10 anos. Com a mesma percentagem, 9,8%, encontramos pessoas que trabalham na sua organização 11 a 15 anos, 16 a 20 anos e de 21 a 25 anos. Com mais de 25 anos na mesma organização encontramos 2,3% da amostra, como se pode verificar na figura seguinte:

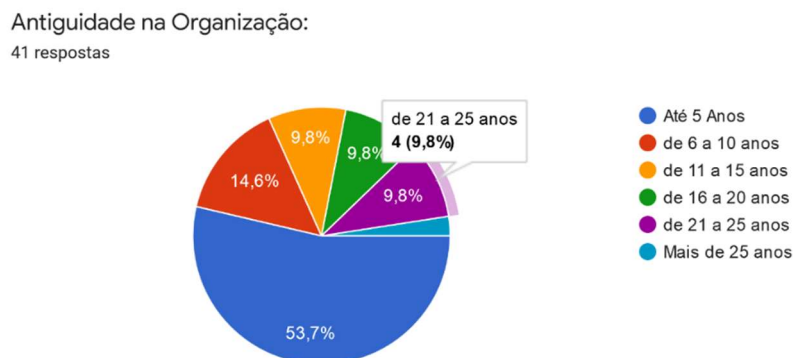


Figura 4: Caracterização da amostra seguindo a antiguidade na organização

No que concerne às ocupações profissionais dos integrantes da amostra, estas são bastante variadas, como por exemplo, administrativos, cozinheiros, diretor de desenvolvimento, educador de infância, psicologia, professores, vigilantes, entre outros.

Na questão “um líder deve saber ouvir”, as respostas foram unânimes: 40 dos inquiridos, ou seja, 97,6% da amostra, concorda em absoluto, ou seja, é da opinião que um líder deve saber ouvir. Apenas um dos inquiridos deu uma resposta contrária, estando completamente em desacordo com esta questão, como se pode observar na figura anterior:

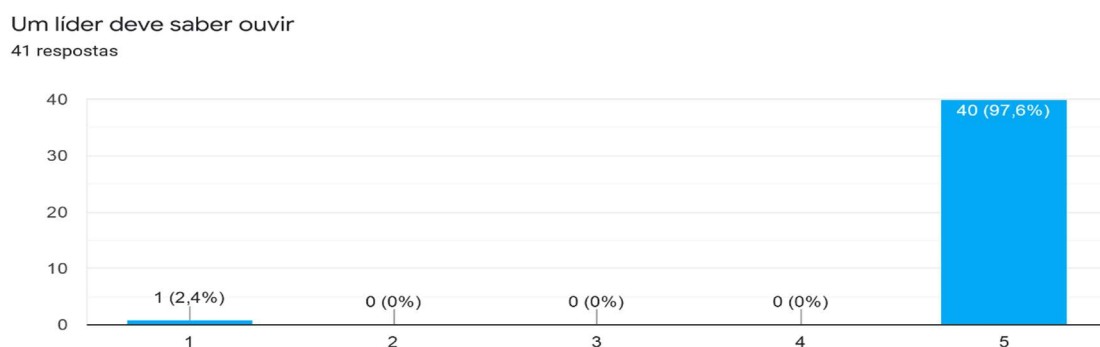


Figura 5: Um líder deve saber ouvir

Relativamente à questão “o líder deve tomar decisões sem consultar os seus liderados” as respostas foram mais distribuídas. Mais de metade, 51,2% da amostra (21 pessoas) discorda totalmente desta, ou seja, é da opinião que um bom líder deve tomar as decisões consultando os seus liderados. Os restantes resultados pode ser observados na figura seguinte:

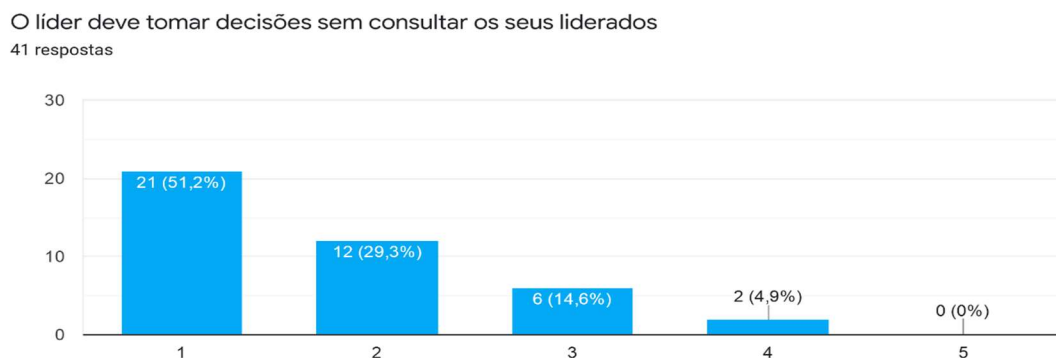


Figura 6: O líder deve tomar decisões sem consultar os seus liderados

No que concerne ao facto de se “o líder deve ter consideração as necessidades pessoais de cada um dos seus liderados”, as respostas foram positivas, ou seja, foram no sentido que este deve ter sempre em consideração os seus liderados e as suas necessidades, sendo que 51,2% concordam totalmente com esta afirmação e 43,9% concordam com esta afirmação:

O líder deve ter em consideração as necessidades pessoais de cada um dos seus liderados
41 respostas

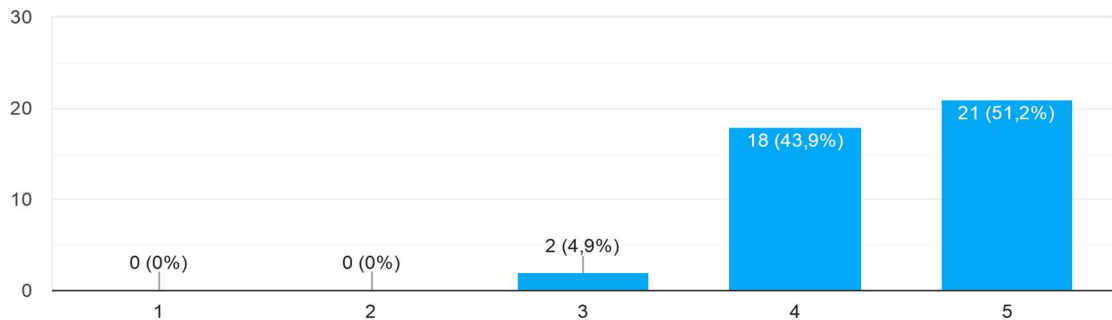


Figura 7: O líder deve ter em consideração as necessidades pessoais de cada um dos seus liderados

No que concerne ao desempenho, nomeadamente dos liderados, a grande maioria, 68,3% (28 pessoais) concorda totalmente que este deve ser acompanhado de forma frequente, sendo que 26,8% concorda com este acompanhamento:

O desempenho dos liderados deve ser acompanhado de forma frequente
41 respostas

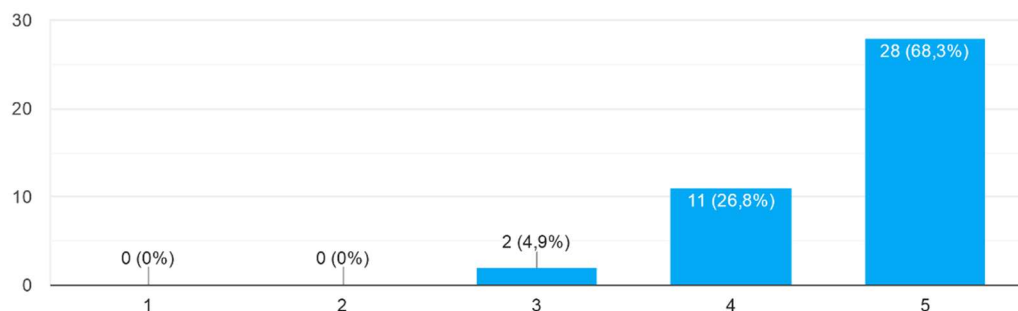


Figura 8: O desempenho dos liderados deve ser acompanhado de forma frequente

Em relação às metas e aos objetivos da organização e se estes devem ser propostos apenas pelo líder, 43,9% (18 pessoas) discordam totalmente, seguido de 22% que discordam, 14,6% são indiferentes, 12,2% concordam enquanto que apenas 7,3% concordam totalmente, como podemos observar na figura seguinte:

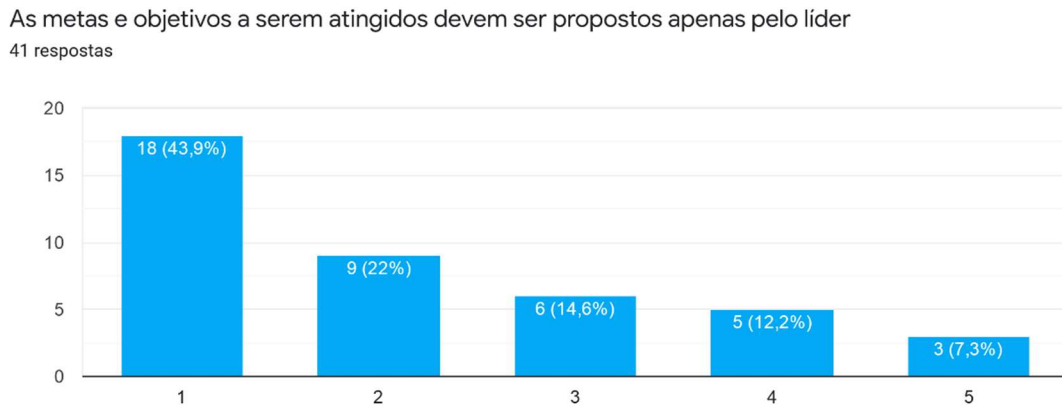


Figura 9: As metas e objetivos a serem atingidos devem ser propostos apenas pelo líder

Relativamente ao facto de o líder só dever dar o feedback quando é solicitado as respostas foram bastante elucidativas. 51,2% da amostra discorda totalmente com esta afirmação, ou seja, o líder deve dar o feedback sempre que é necessário e não apenas quando é solicitado. 36,6% discordam, 4,9% são indiferentes enquanto que 7,3% concordam que este só deve dar feedback quando é solicitado, como se pode observar na figura seguinte:

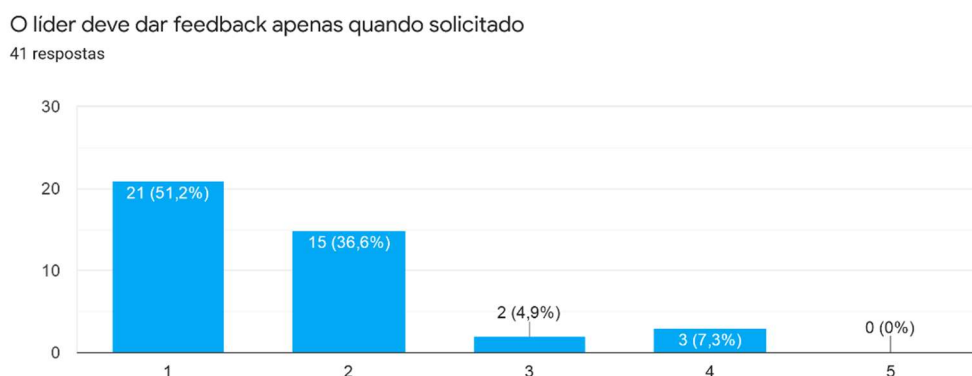


Figura 10: O líder deve dar feedback apenas quando solicitado

No que concerne à responsabilidade que o líder apresenta no que concerne aos seus liderados, a maioria das pessoas concorda totalmente que este tem a responsabilidade auxiliar os seus liderados, sendo que 31,7% concordam e 2,4% são indiferentes:

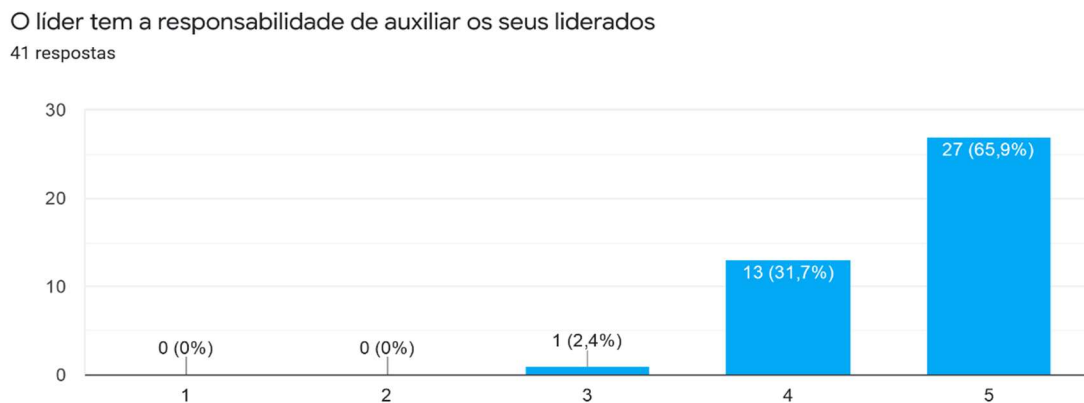


Figura 11: O líder tem a responsabilidade de auxiliar os seus liderados

No que concerne às tarefas a serem desenvolvidas, quando questionados se o líder as deve demonstrar, 31,7% responderam que sim, concordam, que este este as deve demonstrar, sendo que 31,7% responderam que concordam totalmente. 24,4% revelaram-se indiferentes relativamente a esta questão, enquanto que 9,8% dizem discordarem em 2,4% discordam totalmente:

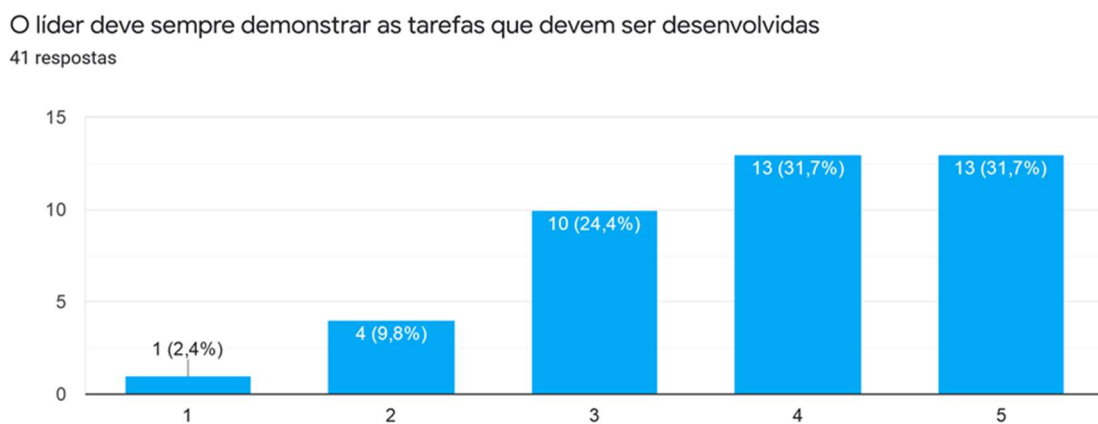


Figura 12: O líder deve sempre demonstrar as tarefas que devem ser desenvolvidas

Relativamente à autoridade do líder as respostas foram praticamente unânimes sendo que 87,8% dos inquiridos revelaram discordar totalmente acerca de uma liderança autoritária. Apenas 12,2% dizem discordar:

Um líder deve ser autoritário, não promovendo o diálogo
41 respostas

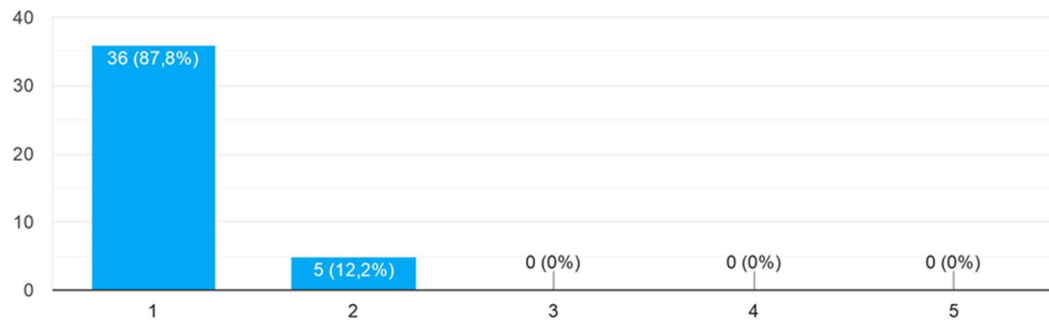


Figura 13: Um líder deve ser autoritário, não promovendo o diálogo

À afirmação “o líder deve orientar os liderados no caminho mais certo a seguir” 63,4% concordam totalmente, sendo que 29,3% concordam. Ou seja, na opinião destas pessoas, o líder deve ser responsável pela orientação dos liderados no caminho mais correto a seguirem. Apenas 2,4% discordaram desta afirmação:

O líder deve orientar os liderados no caminho mais certo a seguir
41 respostas

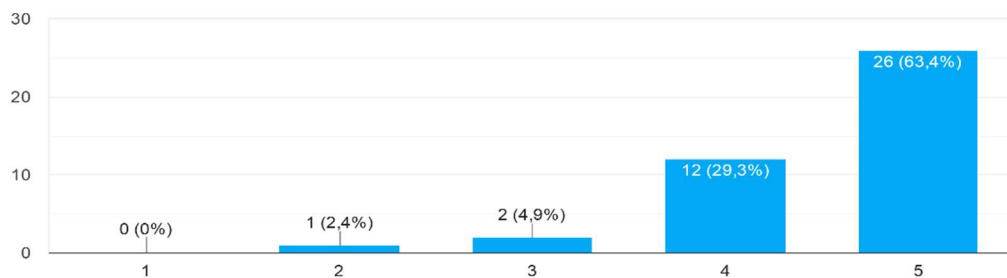


Figura 14: O líder deve orientar os liderados no caminho mais certo a seguir

Quando o assunto são dúvidas, e quando questionados se estas devem ser esclarecidas pelo líder 46,3% concordam totalmente, ou seja, estas devem ser naturalmente esclarecidas pelos líderes sempre que surgem. 34,1% referem que concordam com esta afirmação, 14,6% dizem-se indiferentes e apenas 4,9% discordam:

As dúvidas que vão surgindo devem ser esclarecidas pelo líder
41 respostas

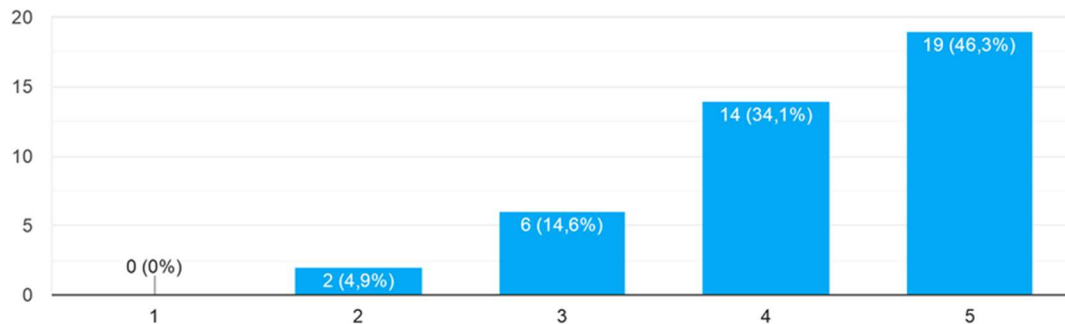


Figura 15: As dúvidas que vão surgindo devem ser esclarecidas pelo líder

Relativamente à comunicação, e se a comunicação não verbal é tão importante como a comunicação verbal, a maioria, 68,3% concordam totalmente, considerando que os dois tipos de comunicação apresentam uma importância semelhante. Os restantes resultados podem ser vistos na figura seguinte:

A comunicação não verbal é tão importante como a comunicação verbal
41 respostas

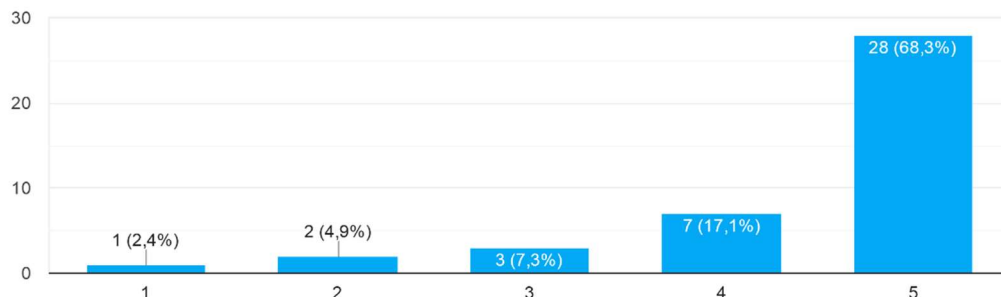


Figura 16: A comunicação não verbal é tão importante como a comunicação verbal

No que concerne à afirmação “o líder deve compartilhar responsabilidades com os seus liderados”, cerca de metade, 51,2%, concordam totalmente com esta afirmação, sendo que 39% dizem que concordam e apenas 9,8% são indiferentes:

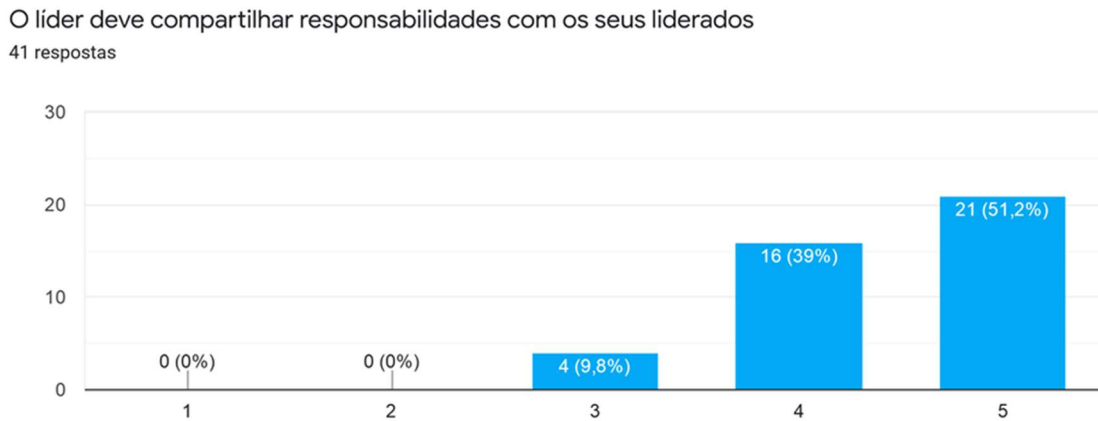


Figura 17: O líder deve compartilhar responsabilidades com os seus liderados

Quando o assunto são as emoções e quando questionados se, em ambiente organizacional, é importante a compreensão das próprias emoções, a grande maioria, 73,2%, concorda completamente com esta afirmação, sendo que 26,8% concorda:

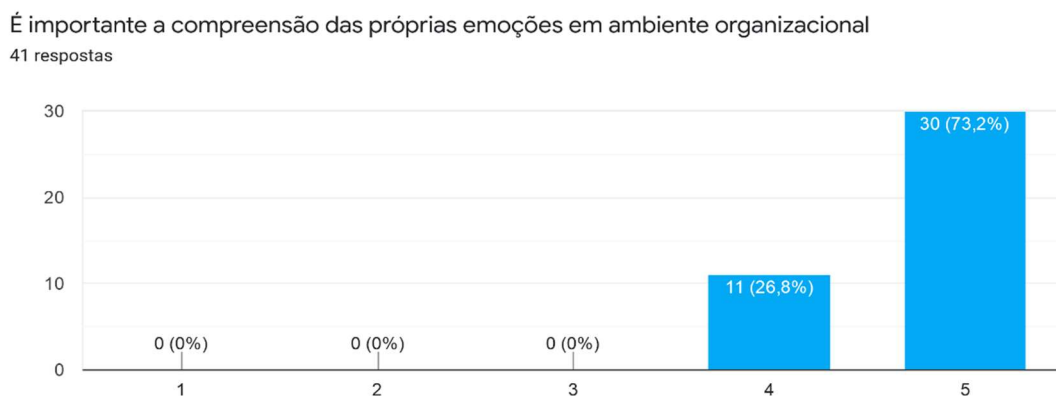


Figura 18: É importante a compreensão das próprias emoções em ambiente organizacional

No que concerne ao controlo de emoções e se concordam com a afirmação “um indivíduo deve ter a capacidade de controlar as suas próprias emoções”, 65,9% concordam totalmente, sendo que 29,3% apenas concordam e 4,9% são indiferentes:

Um indivíduo deve ter a capacidade de controlar as suas próprias emoções
41 respostas

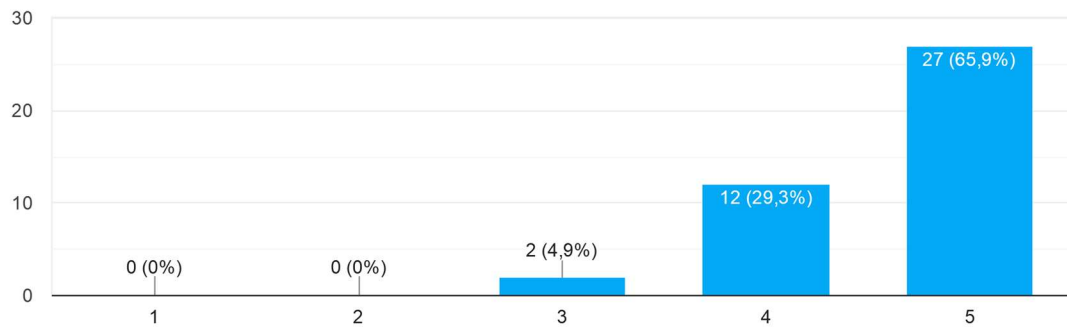


Figura 19: Um indivíduo deve ter a capacidade de controlar as suas próprias emoções

Relativamente à expressão “em ambiente organizacional não se deve ter em consideração as emoções dos outros”, a grande maioria discorda totalmente (65,9%), seguindo daquelas que apenas discordam (24,4%). Com 2,4%, ou seja, 1 pessoa cada, para as categorias indiferente, concordo e concordo totalmente:

Em ambiente organizacional não se deve ter em consideração as emoções dos outros
41 respostas

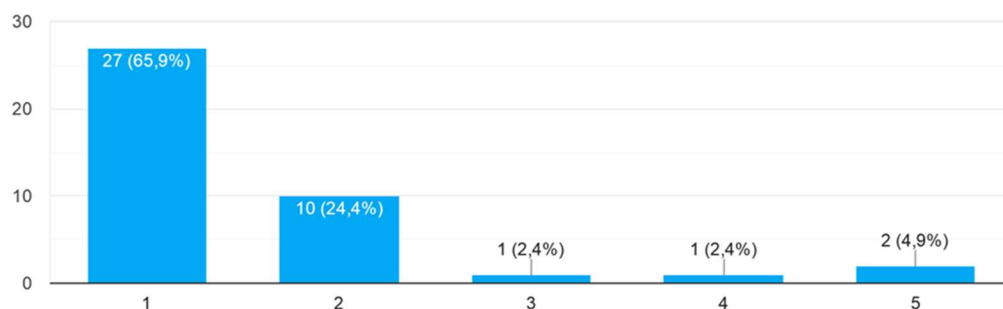


Figura 20: Em ambiente organizacional não se deve ter em consideração as emoções dos outros

Relativamente aos objetivos e se estes devem ser definidos por terceiros, os integrantes da amostra discordam totalmente desta afirmação (51,2%), acreditando que os objetivos individuais devem ser definidos pelos próprios. Já 22% discordam e são indiferentes, respetivamente. Com 2,4%, correspondendo a 1 pessoa cada, responderam que concordam e concordam totalmente:

Os objetivos individuais devem ser definidos por terceiros
41 respostas

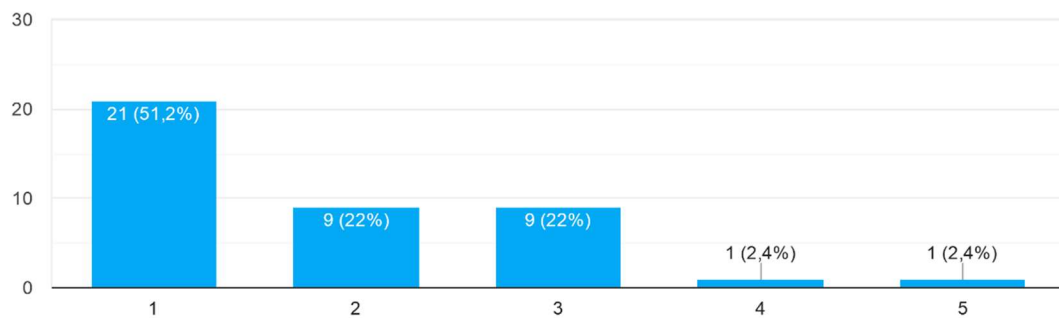


Figura 21: Os objetivos individuais devem ser definidos por terceiros

Em relação à automotivação e à sua importância, quando questionados se este é menos importante do que fatores motivacionais externos, como é o caso da remuneração, as respostas são maioritariamente negativas, com 48,8% dos inquiridos a responderem que discordam totalmente, seguidos de 34,1% que discordam, 9,8% são indiferentes e 7,3% concordam:

A automotivação é menos importante do que fatores motivacionais externos, como a remuneração
41 respostas

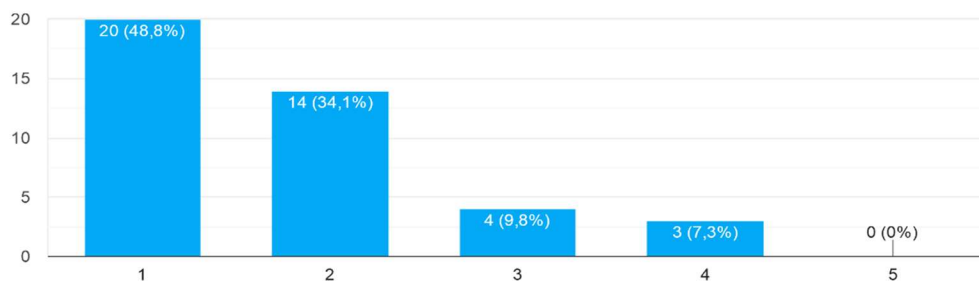


Figura 22: A automotivação é menos importante do que fatores motivacionais externos, como a remuneração

Relativamente á dicotomia racional versus emocional, colocou-se a questão se “as dificuldades devem ser tratadas de forma emocional e não racional”, a maior parte das pessoas respondem que discordam totalmente (46.3%), seguido daqueles que discordam e que são indiferentes (com 22% cada). 7,3% dos inquiridos concorda totalmente, ou seja, acreditam que as dificuldades devem ser tratadas emocionalmente e apenas 2,4% concordam:

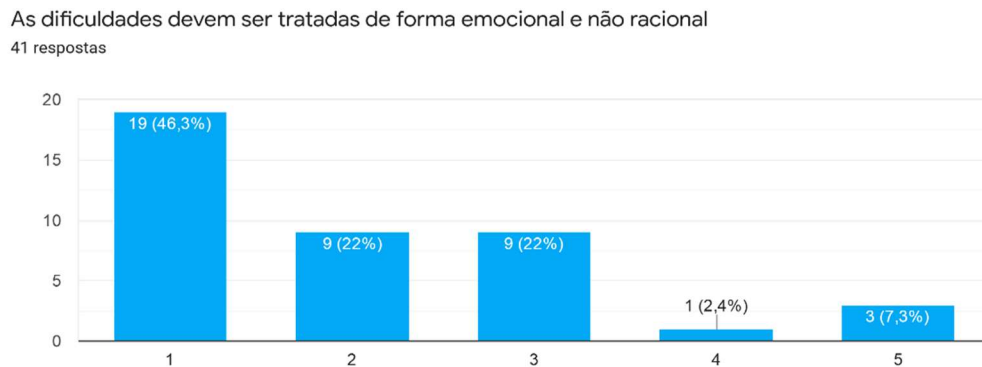


Figura 23: As dificuldades devem ser tratadas de forma emocional e não racional

À expressão “em ambiente organizacional, um indivíduo deve-se motivar para dar o seu melhor” as respostas foram maioritariamente positivas, sendo que 65,9% dos inquiridos dizem concordar totalmente com esta ideia, seguido de 26,8% que dizem concordar e 7,3% que são indiferentes:

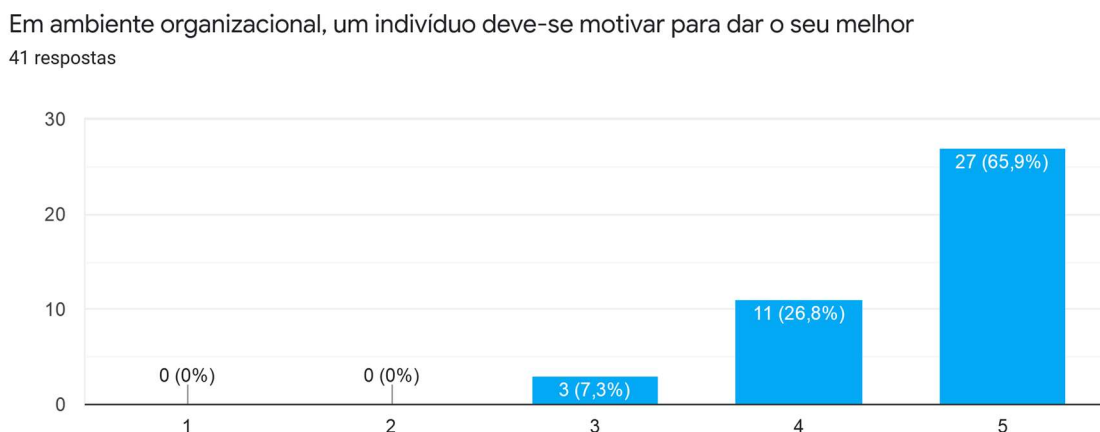


Figura 24: Em ambiente organizacional, um indivíduo deve-se motivar para dar o seu melhor

Relativamente ao líderes participativos e se estes são facilitadores da prática de coaching, a grande maioria concorda totalmente com esta expressão, sendo que 22% concorda. Apenas 4,9% são indiferentes, como se pode ver pela figura seguinte:

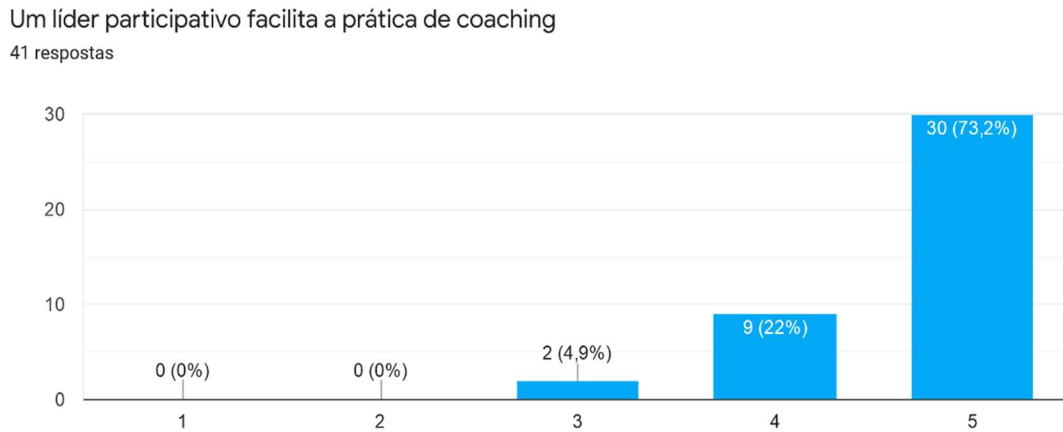


Figura 25: Um líder participativo facilita a prática de coaching

Quando questionados se os líderes não devem promover as práticas de coaching junto dos seus trabalhadores, a maior parte, 63,5% discorda totalmente, ou seja, acreditam que os líderes devem sim ser promotores de práticas de coaching junto dos seus trabalhadores, 19,5% discordam totalmente, 7,3% concordam totalmente, sendo que apenas 4,9% são indiferentes e concordam:

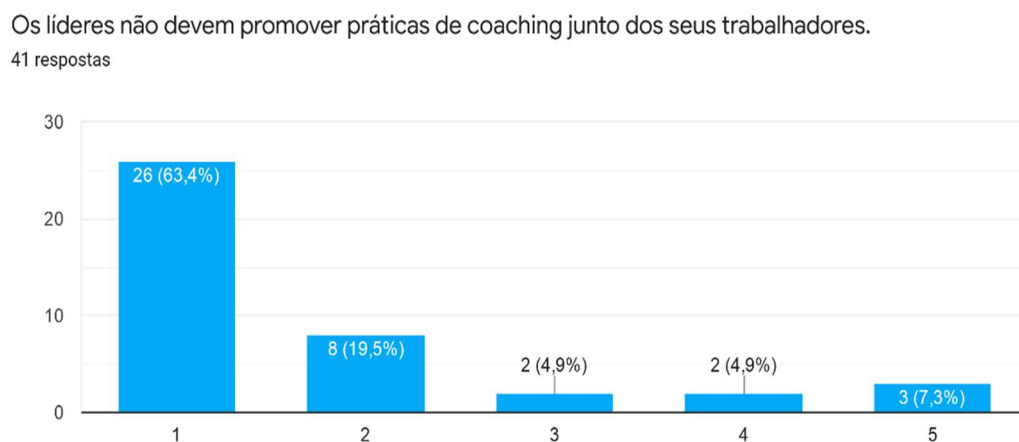


Figura 26: Os líderes não deve promover práticas de coaching junto dos seus trabalhadores

Relativamente às boas práticas de liderança e se estas se encontram relacionadas com um coaching bem-sucedido, a maioria dos inquiridos responderam de forma positiva, nomeadamente 51,2%, que concordam totalmente com tal afirmação, seguindo de 41,5% que concordam, sendo que 4,9% são indiferentes e 2,4% discordam totalmente:

Um coaching bem-sucedido está relacionado com boas práticas de liderança
41 respostas

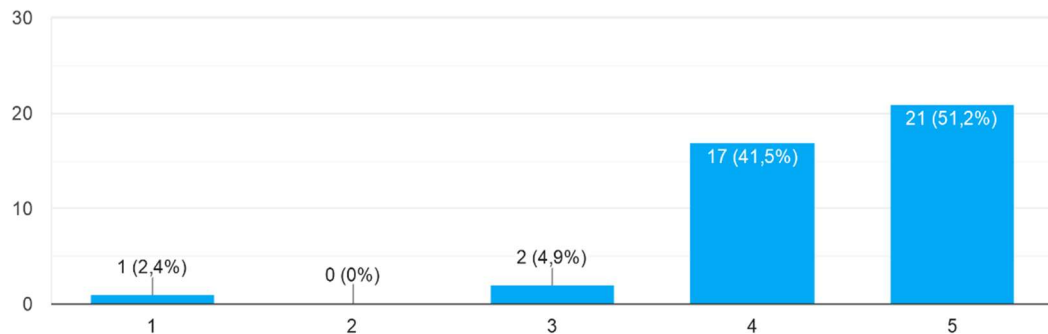


Figura 27: Um coaching bem-sucedido está relacionado com boas práticas de liderança

Em relação à definição de objetivos das sessões de coaching e se estes devem ser definidos pelo líder, as opiniões dividem-se: na sua maioria, 39%, concordam com esta afirmação, seguido de 29,3% que são indiferentes. Com 12,2% respetivamente aparecem as opiniões negativas de discordo totalmente e discordo e por fim, com apenas 7,3% das respostas aparece o concordo totalmente:

Os objetivos das sessões de coaching devem ser definidos pelo líder
41 respostas

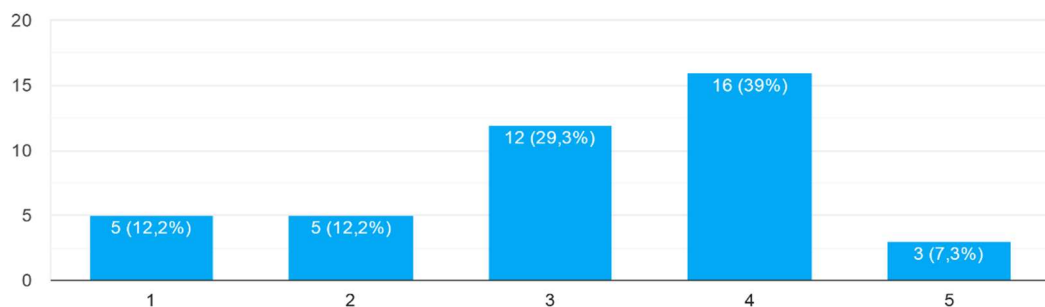


Figura 28: Os objetivos das sessões de coaching devem ser definidos pelo líder

Quando questionados se os líderes devem participar de forma ativa no processo de coaching dos seus trabalhadores as respostas foram maioritariamente positivas, sendo que 48,8% concordam com esta participação, 36,6% concordam totalmente, 12,2% são indiferentes e 2,4% discordam:

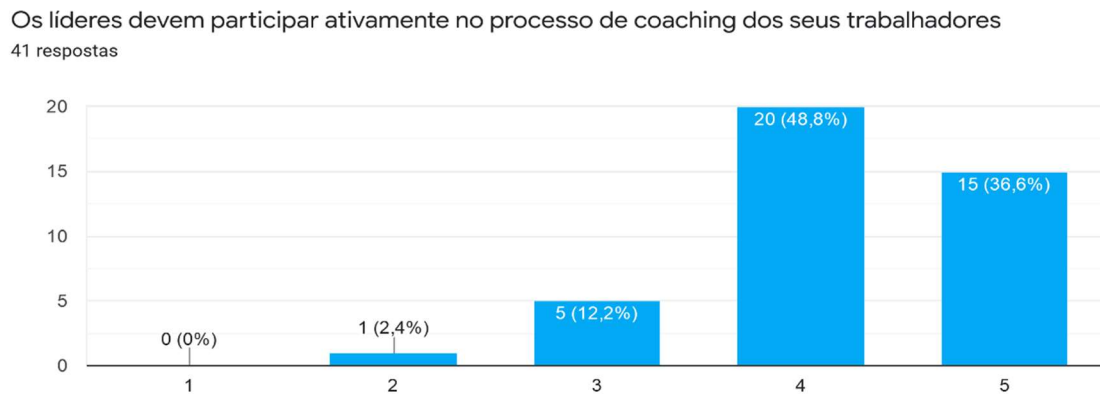


Figura 29: Os líderes devem participar ativamente no processo de coaching dos seus trabalhadores

Relativamente à questão se “um bom líder deve orientar individualmente os seus trabalhadores na definição dos objetivos pessoais de coaching”, 46,3% concorda com esta orientação, sendo que 31,7% concorda totalmente, 14,6% são indiferentes, 4,9% discordam e por fim 2,4% discordam, como se pode verificar na figura seguinte:

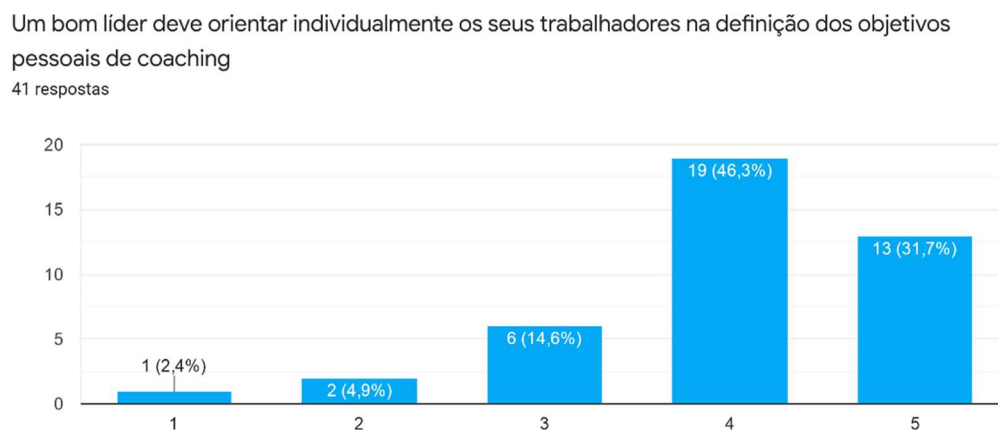


Figura 30: Um bom líder deve orientar individualmente os seus trabalhadores na definição dos objetivos pessoais de coaching

Relativamente à definição do coaching, e se este deve ser definido pelo líder sem consultar os seus trabalhadores, mais de metade considerara que tal não deve ser feito discordando totalmente (56,1%), seguido daqueles que discordam (31.7%). 7,3% revelam-se indiferentes quanto a esta questão e 4,9% dizem que concordam com este modo de definição:

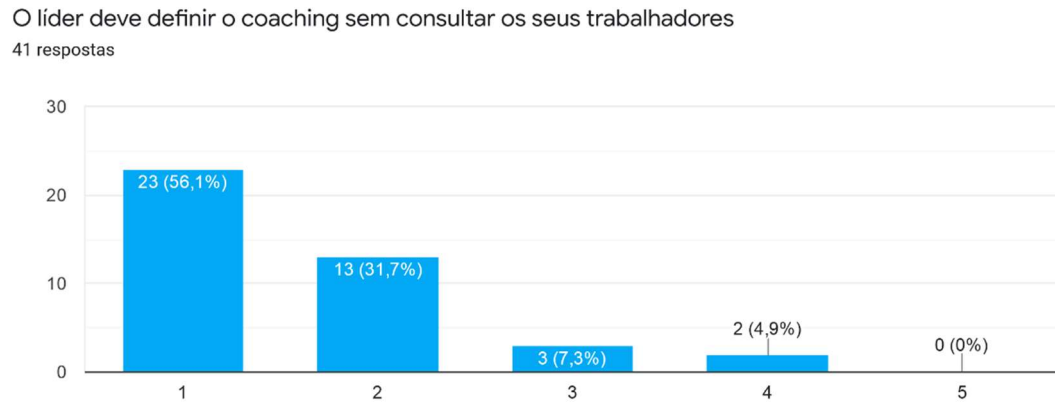


Figura 31: O líder deve definir o coaching sem consultar os seus trabalhadores

Quando questionados se concordam (ou não) que quanto maior for Inteligência Emocional, maior a motivação para a prática de coaching, 46,3% dos inquiridos concordam com esta questão, seguido de 29,3% que dizem concordar totalmente, 22% são indiferentes e apenas 2,4% dizem discordar:

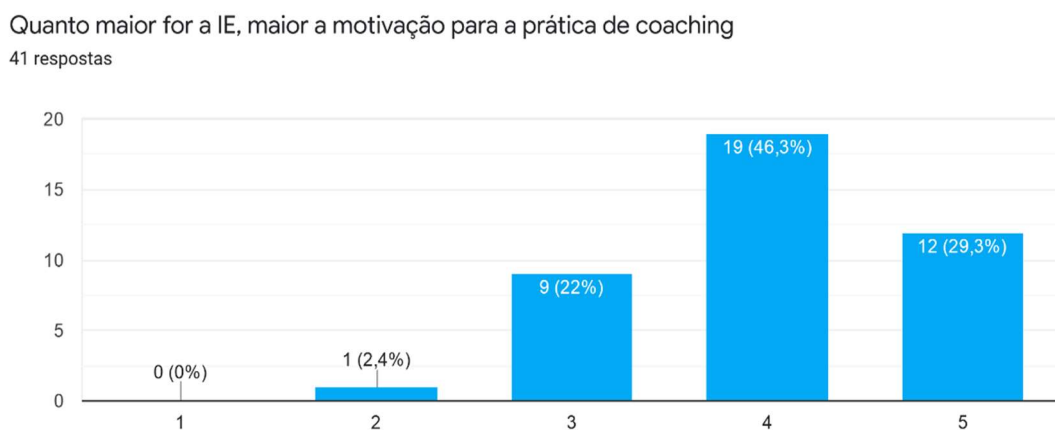


Figura 32: Quanto maior for a IE, maior a motivação para a prática de coaching

Quando questionados acerca da influência da IE e se esta influencia negativamente o sucesso de um processo de coaching, 46,3% concordam que baixos níveis de IE podem influenciar de forma negativa um processo de coaching, sendo que 24,4% concordam totalmente. 12,2% são diferentes ou discordam, respectivamente, e por fim 4,9% discordam totalmente:

Baixos níveis de IE influenciam negativamente o sucesso de um processo de coaching
41 respostas

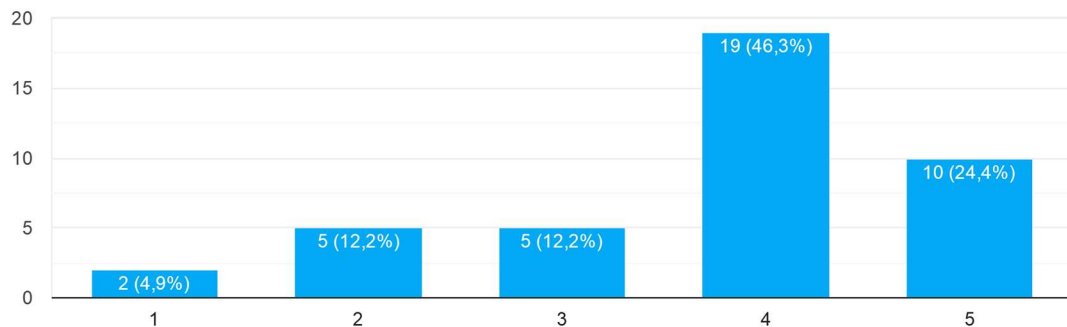


Figura 33: Baixos níveis de IE influenciam negativamente o sucesso de um processo de coaching

Relativamente à relação entre um coaching bem-sucedido com o lado emotivo do indivíduo, as respostas dos inquiridos dividem-se: 31,7%, a maioria, diz que concorda, seguida de 26,8% são indiferentes, 19,5% dizem discordar, 19,5% dizem concordar totalmente por fim 2,4% dizem discordar totalmente:

Um coaching bem-sucedido relaciona-se mais com o lado emotivo do indivíduo
41 respostas

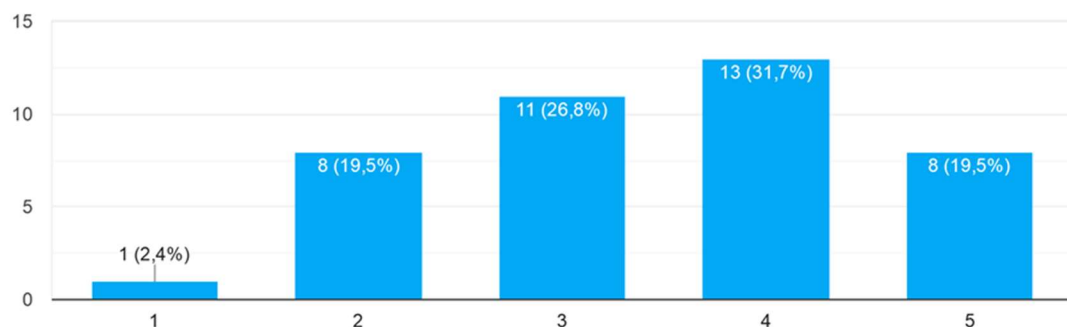


Figura 34: Um coaching bem-sucedido relaciona-se mais com lado emotivo do indivíduo

Relativamente à relação entre um coaching bem-sucedido com o lado racional do indivíduo, as respostas dos inquiridos dividem-se: 31,7%, a maioria, diz que concorda, seguida de 26,8% são indiferentes, 17,1% dizem discordar, 14,6% dizem concordar totalmente por fim 9,8% dizem discordar totalmente:

Um coaching bem-sucedido relaciona-se mais com o lado racional do indivíduo
41 respostas

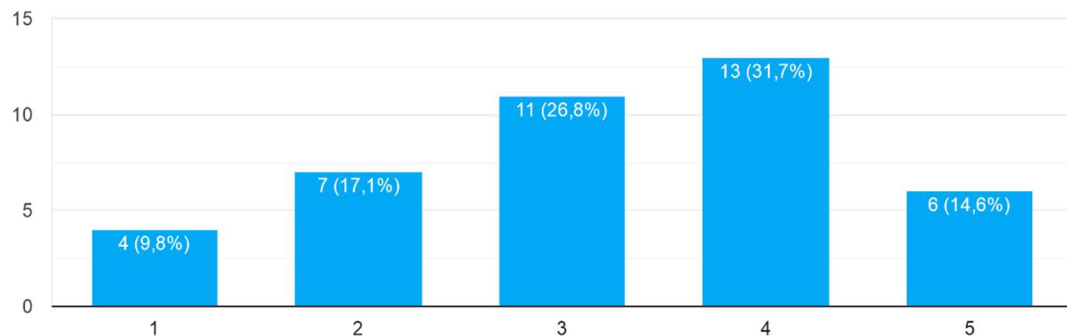


Figura 35: Um coaching bem-sucedido relaciona-se mais com o lado racional do indivíduo

Em relação aos comportamentos dos colegas de trabalho e se estes influenciam o processo do coaching do indivíduo, mais de metade dos inquiridos, 51,2% concordam que estes influenciam o processo de coaching, 29,3% concordam totalmente, 12,2% são indiferentes enquanto que 4,9% discordam 2,4% discordam totalmente.

Os comportamentos dos colegas de trabalho influenciam o processo do coaching do indivíduo
41 respostas

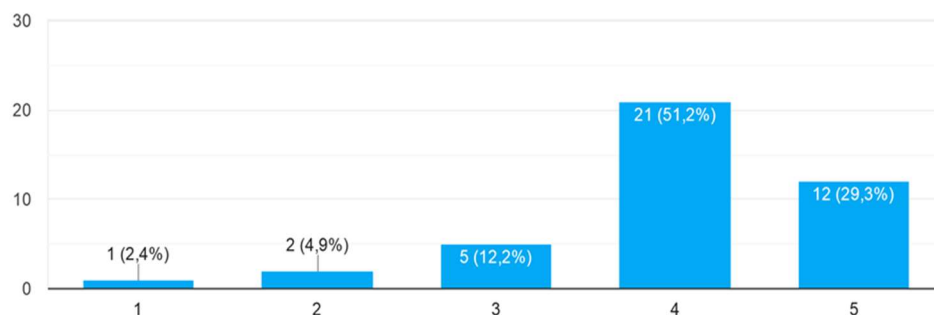


Figura 36: Os comportamentos dos colegas de trabalho influenciam o processo do coaching do indivíduo

Por fim, e relativamente aos objetivos de coaching e se estes devem ser definidos por terceiros e não pelo próprio indivíduo, com o mesmo número de respostas, 31,7%, os inquiridos responderam que discordam totalmente e que discordam, sendo que 24,4% dizem ser indiferentes a quem define os objetivos de coaching. Apenas 7,3% concordam com esta definição e 4,9% concordam totalmente:

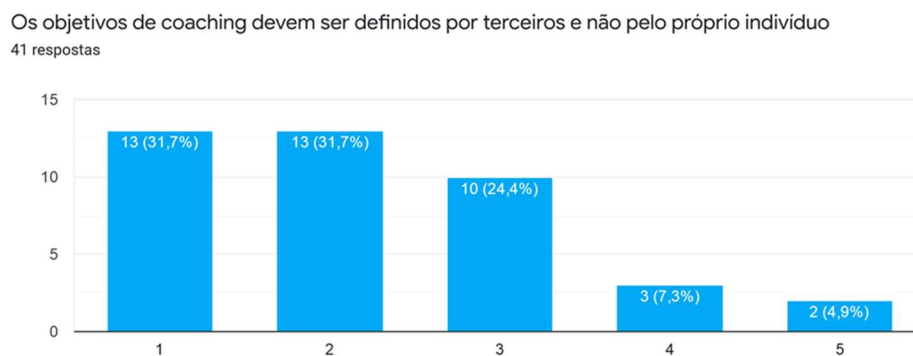


Figura 37: Os objetivos de *coaching* devem ser definidos por terceiros e não pelo próprio indivíduo

Apresentados que estão os resultados obtidos com a aplicação dos resultados passa-se à sua discussão.

O inquérito, apesar de ter sido disponibilizado em várias empresas via *Google Forms*, apenas foi respondido por 41 pessoas, o que faz com que os resultados não possam ser generalizados, representando uma das principais limitações do presente trabalho.

Desta forma, a amostra caracteriza-se por ser maioritariamente feminina, com idades bastante distribuídas, sendo, no entanto, maioritariamente constituída por indivíduos até aos 25 anos. Esta é uma amostra com ensino superior, sendo na sua maioria licenciada. Em termos de antiguidade da organização, mais de metade diz que tem até 5 anos na empresa em que trabalhar, por fim, e no que concerne às profissões, estas são bastante variadas, indo desde administrativos, professores, psicólogos, cozinheiros, entre outros.

Finda a caracterização sociodemográfica, vai-se então iniciar a análise do questionário sobre a influência da liderança e da inteligência emocional num processo de *coaching*.

Quando questionados se um líder deve saber ouvir a amostra foi imperativa, concordando completamente que sim, um líder deve ter a capacidade de ouvir. Saber ouvir é uma habilidade indispensável de um bom líder. Como referem Miranda e Santos (2011) um líder, para que seja capaz de executar uma boa liderança deve sempre saber ouvir os colaboradores da sua equipa de modo a garantir que as suas opiniões são consideradas para uma melhor qualidade dentro da organização. Lovizzaro (2008) afirma que a comunicação de liderança não é uma via única, sendo que fundamental fomentar uma base de segurança e confiança para que os colaboradores possam contribuir livremente com ideias, sugestões e feedbacks mesmo que estas sejam contrárias das do líder. Desta forma os inquiridos estão em concordância com o que é recolhido na literatura disponível.

Relacionado com a questão anterior, também se questionou se um líder deve tomar as decisões sem que consulte os colaboradores da sua equipa, sendo que maior parte não concorda com tal comportamento, sendo da opinião que a equipa deve ser consultada na altura de se tomar algum tipo de decisão. Defende-se aqui, portanto, a chamada liderança democrática ou participativa, sendo que o papel do líder com estas características é de orientar coordenar e motivar os seus colaboradores sendo que todos intervêm no momento de se tomar algum tipo de decisão (Sharma & Singh, 2013). Neste estilo todas as diretrizes são decididas em grupo, havendo um predomínio mínimo do líder, havendo um importante espírito de cooperação, entreajuda e respeito pelos outros e pelas suas ideias (Dolly & Noyelum, 2018). Apesar desta ser considerada o estilo de liderança mais eficaz, houve quem não concordasse e achasse que um líder deve, efetivamente, tomar decisões sem consultar os seus liderados, estando-se perante uma liderança autoritária, onde o líder fixa as diretrizes aos seus colaboradores sem que haja qualquer intervenção dos mesmos, acabando por originar um clima de tensão e frustração entre estes, podendo ter sérias consequências para a produtividade e desempenho da empresa (Todorova & Vasilev, 2016). No entanto, quando questionados se um líder deve ser autoritário, não promovendo o diálogo, as respostas foram esmagadoras, ou seja, todos os inquiridos são da opinião que um líder não deve ser autoritário, devendo promover a comunicação e o diálogo. Também relacionado com os estilos de liderança, foi questionado se o líder dever partilhar responsabilidades com os seus liderados sendo que as respostas foram no sentido afirmativo, ou seja, devem sim partilhar as responsabilidades. Este deve delegar responsabilidades nos seus liderados, no entanto também deve ser responsável por algumas tarefas, de acordo com uma ótica democrática de liderança (Junior, Neto, Leandro & Pedruzzi, 2014; Todorova & Vasilev, 2016).

Neste seguimento colocou-se questionou-se se um líder deve ter em consideração as necessidades pessoais de cada um dos liderados. As respostas foram positivas, ou seja, os inquiridos consideram que sim, um líder deve ter em consideração as necessidades de cada um dos seus colaboradores. Mais uma vez, esta opinião remete-nos para uma liderança democrática, mas como uma traço afiliativo, que o líder constrói laços emocionais colocando os seus colaboradores em primeiro lugar, sendo que as suas competências emocionais se caracterizam pela empatia, construção de relacionamentos e comunicação, desenvolvendo um desempenho organizacional positivo (Goleman, 1995).

Relativamente à avaliação do desempenho por parte dos liderados e se este pode ser acompanhado de forma frequente, os inquiridos são da opinião, que sim, essa avaliação deve existir. Realmente, a literatura corrobora a opinião dos inquiridos, sendo várias as vantagens para os trabalhadores em serem avaliados e conhecer o seu desempenho, nomeadamente, permite conhecer os aspetos de desempenho e comportamentais que a organização e a liderança valoriza, de forma a conhecer os seus pontos fortes e fracos, permite melhorar a comunicação com a liderança, conhecer o juízo e as expectativas da liderança relativamente ao desempenho, colaborar de modo consistente na reformulação da sua função, gerir de forma consistente a carreira, conhecer melhor os pontos fracos e identificar os que podem ser superados pela formação e conferir ao trabalhador o poder para negociar objetivos de desempenho (Cappelli, & Conyon, 2018; Najafi, Hamidi, Ghiasi, Shahhoseini & Emani, 2011; Wanjala & Kimutai, 2015).

No que concerne às metas e objetivos a serem atingidos e se estes devem ser propostos apenas pelo líder as opiniões dividiram-se, apesar de serem mais aqueles que não concordam com tal questão, acreditando que tanto as metas como os objetivos devem ser propostas por outras pessoas que não apenas os líderes. Numa ótica democrática, como já foi dito anteriormente, as decisões são tomadas em conjunto, sendo havendo um compromisso entre os líderes e os seus colaboradores. No entanto, esta também pode ser a característica de uma liderança *laissez-faire*, sendo que neste contexto é a própria equipa que impõe metas e objetivos, trabalhando a seu favor sem que haja grande controlo ou pressão de um superior, dando-se autonomia à equipa para a realização de todos os processo de trabalho (Santiago, 2007). No entanto, para que este tipo de trabalho resulte é necessário que toda a equipa tenha um grande nível de maturidade e responsabilidade, sendo que, muitas vezes tal não acontece, pondo em causa o desempenho da empresa (Chiavenato, 2003).

Relativamente a se o líder deve dar feedback apenas quando é solicitado, a maior parte dos inquiridos é da opinião que tal não deve ser feito deste modo, devendo dar feedback mesmo quando não é solicitado. De facto, a presença do feedback constitui-se indispensável para o desenvolvimento profissional, sendo que a sua ausência deve ser alvo de questionamento e preocupação. A ausência de feedback por parte de um líder pode ter graves consequências entre os colaboradores, causando desmotivação, insegurança e baixa autoestima. Como refere Knapik (2008, p.38) “todos precisam saber-se suas ações desejadas e corrigir as indesejadas. O desenvolvimento da prática do feedback – a disposição para dar e receber críticas e sugestões – é um indicador de maturidade, de autodesenvolvimento e auxilia na formação de equipas envolvidas e comprometidas com os processos de trabalho”.

Relativamente à responsabilidade que um líder tem em auxiliar os seus liderados, os inquiridos são da opinião que esta é, sem dúvida, uma responsabilidade e um dos deveres que um líder deve ter para com os seus colaboradores. A entreajuda que se verifica entre os líderes e liderados encoraja as pessoas que não são facilmente motivadas por lógicas autoritárias (Hao & Yazdanifard, 2015).

Relativamente ao facto de um líder dever ou não orientar os liderados no caminho mais certo a seguir, os inquiridos são da opinião que sim, esta é uma das suas responsabilidades. Como refere Graetz, Rimmer, Smith & Lawrence (2010) o líder deve ser responsável pela orientação dos seus funcionários em direção às metas organizacionais, enquanto comunica e os motiva, certificando-se sempre que os colaboradores se encontram na posição mais correta tendo em conta os seus talentos. Neste sentido, a amostra também é da opinião que as dúvidas que vão surgindo devem ser esclarecidas, dando ênfase à importância que uma relação de liderança tem neste contexto de liderança e liderados.

Quando questionados se a comunicação não verbal é tão importante como a comunicação verbal, apesar de opiniões negativas residuais a grande maioria dos inquiridos considera que a vertente não verbal da comunicação é tão importante como a verbal. O desenvolvimento nas formas de comunicação promoveu novas maneiras de estar e viver em sociedade, deixando de existir fronteiras e constrangimentos que impedissem a aproximação e relação interpessoal entre os povos. Assim, a comunicação verbal manifesta-se através de palavras e frases escritas ou faladas, que exprimem também estados emocionais e sentimentos, sendo a melhor e mais clara forma de comunicação. A comunicação não-verbal, apresenta-se sempre sobre a forma de sinais, logotipos, ícones, normalmente formados por formas e / ou cores

que combinadas transmitem uma mensagem, sem recurso à palavra oral ou escrita (Serra, 2007). A combinação destes dois tipos faz que a mensagem seja efetivamente entregue ao seu recetor sem se perder a mensagem.

Relativamente à inteligência emocional, quando questionados se, em ambiente organizacional, é importante a compreensão das próprias emoções, todos os inquiridos são da opinião que sim, é muito importante esse conhecimento e compreensão, assim como também responderam afirmativa sobre o controlo das suas emoções. De acordo com Goleman (2010) o controlo das emoções pode trazer grandes transformações significativas no contexto organizacional, uma vez que o colaborador se torna mais consciente das suas responsabilidades e sobre o seu bem-estar e daqueles com que trabalha, sendo muito importante que os colaboradores se mantenham positivos. Na verdade, as emoções positivas encontram-se associadas ao aumento da criatividade, flexibilidade cognitiva, produtividade e satisfação profissional, permitindo uma otimização do desempenho (Andries, 2011).

Além das próprias emoções, questionou-se se em ambiente organizacional os colaboradores não devem ter em consideração as emoções dos outros, sendo que a grande maioria disse que se deve ter em consideração, apesar de existirem alguns dos inquiridos que dizem que não se deve ter em consideração as emoções dos outros. Rejun e Zigang (2005) reconhecem que as emoções se contextualizam no campo das relações interpessoais, por meio de um processo de ações e reações entre pessoas. Há dizer que o relacionamento interpessoal é muito importante para um bom desempenho de uma organização, sendo por isso importante considerar as emoções, tanto de si próprio, como dos outros colaboradores. Quando existe interação entre os diferentes colaboradores, o trabalho torna-se uma tarefa ainda mais agradável. A cooperação, a partilha de ideias e soluções, mas também de emoções faz com o se verifique um desenvolvimento positivo do ambiente de trabalho (Carvalho, 2009).

Quando questionados se automotivação é menos importante do que fatores motivacionais externos, como é o caso da remuneração, as respostas foram no sentido de não achar a automotivação menos importante, equiparando-se a fatores motivacionais externos. De um modo tradicional, o único parecer da motivação referenciava incentivos económicos. Existem várias abordagens acerca desta questão, alguns autores consideram que a motivação no trabalho é influenciada por motivos externos e outros internos (Rocha, 2010). A automotivação encontra-se enquadrada nos motivos internos, sendo que estes estão diretamente relacionadas com o grau de satisfação proporcionado no trabalho, desde o estilo de gestão e autonomia

que é dada aos colaboradores, pelo reconhecimento de um bom desempenho de função, progressão de carreira, etc. São elas que criam relações entre a empresa e os colaboradores quando bem geridas. No que concerne aos motivos externos, estes não têm só por si a capacidade de originar a motivação, no entanto se for mal gerida pode criar um nível elevado de desmotivação (Bilhim, 2006). Uma questão relacionada foi também se em ambiente organizacional o indivíduo deve motivar-se para dar o seu melhor. As respostas vão de encontro a importância que foi dada à automotivação, sendo que grande parte da amostra respondeu afirmativamente.

Relativamente ao modo como as dificuldades devem ser tratadas, ou seja, se estas devem ser tratadas de forma emocional e não racional, os inquiridos, na sua maioria, são da opinião que estas não devem ser tratadas de forma emocional. No entanto, e como refere Goleman (2011), as emoções parecem ser responsáveis pela gestão da capacidade de raciocínio de decisão dos seres humanos. As emoções desempenham, então, um importante papel no modo como é orientado o pensamento, como se tomam as decisões e como se resolvem os problemas. O bom humor tem a capacidade de estimular o pensamento divergente e a criatividade, quanto que a ansiedade pode ser causador de falta de concentração, fomentar o raciocínio dedutivo e atenção ao detalhe (Lopes, Côté & Salvey, 2006). Os mesmos autores referem que as emoções podem ser responsáveis pela condução do pensamento e a forma como se toma decisões, mesmo que essas possam acarretar riscos, como é o caso da felicidade e da raiva (Lopes *et al.*, 2006).

Quando questionados se um líder participativo facilita a prática de *coaching*, a quase totalidade da amostra respondeu que sim que facilita. Uma liderança participativa, de acordo com Chiavenato (2003), encontra-se comprometida com as pessoas e com os resultados. Um líder participativo cada vez mais desempenha o papel de coach, o chamado líder coach, sendo que este dá poder aos seus subordinados em vez de os controlar e ordenar tarefas (Ratiu, David & Baban, 2015). Para Kimming e Milheiros (2015), o líder coach é um gestor formado em *coaching* desenvolvendo o seu trabalho no âmbito da gestão, mas também do *coaching* dos seus colaboradores para que sejam capazes de desenvolver as suas capacidades.

Os inquiridos são da opinião que um líder deve promover práticas de *coaching* junto dos seus trabalhadores. O *coaching* assim uma grande importância na evolução profissional do colaborador, atingindo tanto o desempenho a curto prazo como maximizando os resultados futuros através do desenvolvimento do potencial do profissional (Araújo, 2006). O *coaching*

é visto como uma ferramenta essencial para um bom líder, de acordo com o paradigma da gestão participativa, devendo este fazer o acompanhamento e o apoio dos seus colaboradores para que possam atingir os resultados pretendidos (Reis, 2008). Os objetivos das sessões devem ser definidos pelo indivíduo a receber o processo de *coaching* e não pelo líder, apesar de muitos dos inquiridos pensar deste modo. O processo de *coaching* deve ser um processo sigiloso no contexto organizacional, sendo estes que definem as suas metas e objetivos, não podendo ser obrigados por ninguém, nem mesmo pelo líder, tanto no processo como na sua implementação, sendo que este deve ser realizado sempre junto daqueles colaboradores que se mostram favoráveis à sua realização (Wunderlich, 2013). No entanto, este deve participar de forma ativa neste processo e, apesar de quem define os objetivos serem os *coachees*, um bom líder coach deve ser capaz de orientar e ajudar na definição dos objetivos pessoais de *coaching*.

A Inteligência Emocional é vista pelos inquiridos como um bom fator motivacional para se iniciar um processo de *coaching*. A inteligência emocional supõe a gestão das emoções, ou seja, a capacidade de autocontrolo, reflexão, inovação e adaptabilidade, que se revelam muito importantes para evitar situações de resposta irracional e precipitada (Damásio, 2011). Assim, e tendo em conta os fundamentos do *coaching*, altos níveis de inteligência emocional vão facilitar que a pessoa se envolva no processo, promovendo a sua própria mudança. Daí os inquiridos considerarem também que, a inteligência emocional é uma variável indispensável ao *coaching*. Um *coach* que domine técnicas de inteligência emocional é capaz de orientar o seu *coachee* para olhar para si mesmo de forma a entender os seus padrões limitantes e comportamentos negativos, melhorando assim o seu desempenho profissional (Hwang, Feltz & Lee, 2013). Assim pode-se afirmar, e corroborando o que foi avançado pelos inquiridos, que o nível de inteligência emocional influencia o sucesso de um processo de *coaching*, sendo que baixos níveis de inteligência emocional são passíveis de influenciar negativamente o sucesso de um processo de *coaching*.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES

Atualmente, vivemos numa época em que a mudança faz parte do dia-a-dia, seja essa mudança económica, política, tecnológica ou cultural. A evolução das tecnologias e o incremento do uso da internet e a globalização são fatores que influenciam os mercados e consequentemente, o mundo laboral.

Conseguir acompanhar estas mudanças implica que sejam feitos ajustes e reestruturações, que a maior parte das vezes acabam por afetar as pessoas, pois são elas a parte mais significativa das empresas e organizações.

Assim, tendo em conta o mercado cada vez mais competitivo torna-se fundamental a adoção de estratégias que visem aumentar as vantagens competitivas das empresas e lhes permitam desenvolver a sua atividade de forma sustentável a longo prazo.

A crescente competitividade de mercado leva a que cada vez mais as empresas que pretendam ser as melhores, apostem no desenvolvimento dos seus recursos humanos, sendo estes, na atual conjuntura, considerados os principais ativos de uma empresa, sendo que só as melhores equipas poderão construir produtos e serviços inovadores, capazes de competir nos mercados globais onde a relação qualidade/preço é cada vez mais um fator de peso na decisão de compra.

Uma das ferramentas mais utilizadas no âmbito do desenvolvimento de pessoas no contexto organizacional é o *coaching*, sendo este um processo de desenvolvimento de competências para que uma pessoa seja capaz de atingir um determinado objetivo ou objetivos num determinado período definido previamente, sendo que o *coachee* irá ser auxiliado e orientado pelo coach tanto no foco como na ação. Com este trabalho ficou patente que um líder, munido de um grande nível de inteligência emocional pode ser um promotor do *coaching* junto dos seus colaboradores de acordo com o novo paradigma de gestão participativa.

Ainda relativamente à inteligência emocional, esta também se mostra como uma importante variável para que o trabalhador se sinta imbuído em participar num processo de *coaching*, desde que tenha sido proposto pelo mesmo, visto que os líderes coach não podem obrigar ninguém a participar nesse mesmo processo.

Este trabalho permitiu concluir que o estilo de liderança e também o nível de inteligência emocional influenciam o processo de *coaching*. No entanto, o facto dos resultados deste trabalho não poderem ser generalizados, constituiu a maior dificuldade do mesmo, uma vez que poucas pessoas responderam ao inquérito e, por uma questão de tempo, não foi possível recolher mais respostas.

Sugere-se, no futuro, a replicação deste mesmo estudo numa amostra maior, de modo a que seja possível a generalização dos resultados. Fazer este estudo, mas tendo em atenção as diferenças existentes por setor de atividade, também pode ser uma boa proposta para estudos futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, L. & Freire, T. (2000). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilíbrios.
- Almeida, P., Lameira, J. & Henriques, M. (2009). Coaching e Treino: Diferenças e Semelhanças. [em linha]. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/read/12952457/coaching-e-treino>. Acedido a 16 de março de 2020.
- Alves, J. (2003). *Organização, gestão e projeto educativo das escolas*. Porto: Edições ASA.
- Andries, A. (2011). Positive and Negative Emotions within the Organizational Context. *Global Journal of Human Social Science*, 11(9), 1-15.
- Araújo, A. (2006). *Coaching: um parceiro para o seu sucesso*. São Paulo: Ed. Gente.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1993). *Líderes: Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança*. São Paulo. Ed. Harbra.
- Bilhim, J. (2006). *Teorias organizacional; estruturas e pessoas* (Vol. 5). Lisboa: Políticas Editora.
- Bono, J. Purvanova, R., Towler, A. & Peterson, D. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62(2), 361–404.
- Brandão, C. (2001). A teoria dos processos de civilização e o controlo das emoções. *Revista conexões*, 1 (6), 97-111.
- Burke, R & Cooper, C (2006). The new world of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 83- 85.
- Cappelli, P. & Conyon, M. (2018). What do Performance Appraisals Do? *ILR Review*, 71(1), 88–116.
- Carvalho, M. (2009). *Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo*. Rio de Janeiro: LTC.

- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace - How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução a Teoria Geral da Administração*. (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Clutterbuck, D. (2008). What's happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them?. *Development and Learning in Organizations*, 22 (4), 8 – 10.
- Correia, J. (2012). *Influência no Desenvolvimento Pessoal e Profissional*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Línguas e Administração, Vila Nova de Gaia, Portugal.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Damásio, A. (2000). *O Erro de Descartes – Emoção, Razão e Cérebro Humano*. Lisboa: Publicações Europa América.
- Di Stéfano, R. (2005). *O Líder-Coach: líderes criando líderes*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Dolly, K. & Nonyelum, O. (2018). Impact of Democratic Leadership Style on Job Performance of Subordinates in Academic Libraries in Port Harcourt, Rivers State, Nigeria. *International Journal of Research*, 6(10), 232 – 239.
- Downey, V. (2010). *Coaching Eficaz*. São Paulo: Cengage Learning.
- Ekman, P. (2011). *A linguagem das emoções*. São Paulo: Lua de Papel.
- Fortin, M. (2000). *O Processo de investigação: da conceção à realização*. Loures: Lusociência.
- Goleman, D. (1999). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas e Debates.
- Goleman, D. (2010). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas & Debates.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva.

- Graetz, F., Rimmer, M., Smith, A. & Lawrence, A. (2010). *Leadership for Change. Managing organizational change* (3rd edition), 6, 144.
- Grant, A. (2006). A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology'. *International Coaching Psychology* 1(1), 12– 22.
- Grant, A. (2014). The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*, 14, 258.
- Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39, 281-291.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours. *Human Resource Development International*, 9(3), 305–331.
- Hao, M. & Yazdanifard, R. (2015). How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 15(9), 1-7.
- Horth, D. & Vehar, J. (2014). *Becoming a Leader Who Fosters Innovation*. Center for Creative Leadership. [em linha]. Disponível em: <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2014/03/BecomingLeaderFostersInnovation.pdf>. Consultado a 16 mai 2019.
- Hwang, S., Feitz, D. Lee, J. (2013). Emotional intelligence in coaching: Mediation effect of coaching efficacy on the relationship between emotional intelligence and leadership style. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 1 -17.
- João, M. (2011). *Coaching – Um guia essencial ao sucesso do Coach, do Gestor e de quem quer ser ainda mais feliz*. Carnaxide: SmartBook.
- Junior, A., Neto, J., Leandro, M. & Pedruzzi, N. (2014). Liderança: Evolução das suas principais abordagens teóricas. *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 1-13.
- Karlsen, M. (2016). A study of Coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*, 39(9), 1122–1142.
- Kimming, F. & Milheiros, K. (2015). Líder Coach. *Manual Humanistic Coach*, 12 – 14.
- Knapik, J. (2008). *Gestão de Pessoas e Talentos*. Curitiba: Editora IBPEX.

Kladis, C. & Freitas, H. (1996). O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. *Revista Ser Humano*, XXX(109), 33-25.

Lopes, P. N., Côté, S., & Salovey, P. (2006). An Ability model of emotional intelligence: Implications for assessment and training. In Druskat, V. U., Sala, F., & Mount, G. (Eds.). *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups* (pp. 53-80). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Lovizzaro, M. (2008). *Comunicação de liderança*. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3467/comunicacao-de-lideranca.html>. Consultado a 16 de março de 2020.

Magalhães, A. (2007). *A Psicologia das emoções: o Fascínio do Rosto Humano*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.

Martins, J. (2014). *Liderança destrutiva e capacidade de inovação organizacional: O papel do clima ético*. Dissertação de Mestrado do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Maslanka, A. (2004). *Evolution of Leadership Theories*. [em linha]. Disponível em: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.pt/&httpsredir=1&article=1627&context=theses>. Consultado a 16 março de 2020.

Mattar, F. (2001). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas

Maxwell, J. (2000). *As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança*. São Paulo: Edições Mundo Cristão.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000a). Emotional intelligence as Zeitgeist, as personality, and as a mental ability. In R. Bar-On & J. Parker (Ed.), *Handbook of emotional intelligence* (pp. 92–117). San Francisco: Jossey-Bass.

Mclean, G. N., Yang, B., Kuo, M. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and Initial Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157-179.

Miranda, F. & Santos, J. (2011). *O Sentido da Liderança*. [em linha]. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0678.pdf>. Acedido a 16 de março de 2020.

- Mulec, K. & Roth, J. (2005). Action, reflection, and learning-Coaching in order to enhance the performance of drug development project management teams. *R&D Management*, 35, 483-491.
- Najafi, L., Hamidi, Y., Ghiasi, M., Shahhoseini, R. & Emani, H. (2011). Performance Evaluation and its Effects on Employees' Job Motivation in Hamedan City Health Centers. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 1761-176.
- Nicola, P. (2008). Como construir uma boa questão de investigação. In. Silva, E. (Coord.). *Investigação Passo a Passo – Perguntas e Respostas para a Investigação Clínica*. Lisboa: APMCG.
- Oliveira-Silva, L., Werneck-Leite, C., Carvalho, P. & Anjos, A. (2018). Desvendado o Coaching: Uma Revisão sob a Ótica da Psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(2), 363-377.
- Pereira, A. B. (2008). *Coaching em Portugal – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Persia, A. et al. (2011). *Aspectos Filosóficos do Coaching*. São Paulo: Ser Mais.
- Pinto, P. (2011). *Inteligência Emocional*. [em linha]. Disponível em: http://www.uc.pt/org/ceisuc/Organ_reunioes/201102_Organizacao/06_inteligencia_emocional.pdf. Consultado em 18 dez 2017.
- Ratiu, L., David, O. & Baban, A. (2015). Developing Managerial Skills Through Coaching: Efficacy of a Cognitive-Behavioral Coaching Program. *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 35, 88–110
- Rocha, J. O. (2010). *Gestão de recursos humanos na administração pública* (Vol. 3º). (J. Costa, Ed.) Lisboa: Escolar Editora.
- Reis, H. (2008). *Coaching avançado: a teoria fundamental do coaching*. São Paulo: Pearson Education
- Reis, P., Melo, F., Pains, J., Diniz, C. & Lima, H. (2012). O Impacto da Liderança na Construção da Cultura Organizacional: um Estudo de Caso Entre Alunos de uma Ies Privada. *IX SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 1-16.
- Rejun, Q. & Zigang, Z. (2005). Work group in emotions in Chinese culture settings. *Singapore Management Review*, 27 (1), 70-86.

- Russel, R. & Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (3), 145-57.
- Santiago, F. Z. (2007). *Liderança – Características e habilidades: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais*. Belo Horizonte: F. Z. Santiago. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade FUMEC, Belo Horizonte. Brasil.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Josey-Bass.
- Sendjaya, S. & Serros, J., (2002). *Servant Leadership: its origin, development, and applications in organizations*. *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (3), 145-57.
- Senior, B. & Fleming, J. (2006). *Organizational change*. FT: Prentice Hall.
- Serra, J. (2007). *Manual de Teoria da Comunicação*. Covilhã: Livros Labcom.
- Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciências da Saúde Colectiva*, 5(1), 187-192.
- Sharma, J. & Singh, K. (2013). A Study on the Democratic Style of Leadership. *International Journal of Management & Information Technology*, 3(2), 54 – 57.
- Silva, C. (2011). *Estudo de competências emocionais e sua correlação com o autoconceito*. Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Trice, H. & Beyer, J. (1991). Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, Hanover, 2(2), 149-169.
- Tuckman, B. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Twain, M. (2010). Emoções e Sentimentos. In S. Robbins, *Comportamento Organizacional*, (91- 103). São Paulo: Pearson.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Vasilev, A. & Todorova, T. (2016). Some Transaction Cost Effects of Authoritarian Management. *ZBW - Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften*, 1 -21.

Wanjala, M. & Kimutai, G. (2015). Influence of Performance Appraisal on Employee Performance in Commercial Banks in Trans Nzoia Couty – Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5 (8), 2222-6990.

Wolk, L. (2008). *Coaching: A arte de soprar brasas*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Wunderlich, M. (2013). T&D e coaching. In: Boog, G. G.; Boog, M. *Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

APÊNDICES

Apêndice I – Questionário

Impacto da Liderança e da Inteligência Emocional no Coaching Organizacional.

O presente questionário enquadra-se no âmbito de uma investigação em desenvolvimento, tendo como objetivo a realização de uma Dissertação de Mestrado em Gestão na Universidade Lusófona do Porto.

O objetivo deste questionário é avaliar o impacto da Liderança e da Inteligência Emocional no Coaching Organizacional. Para responder às questões colocadas recorreu-se a uma escala de Likert de 1 a 5 em que 1. corresponde a discordo em absoluto; 2. discordo; 3. indiferente; 4. concordo e 5. concordo em absoluto. Serão ainda colocadas umas breves questões para realizar a caracterização demográfica e profissional dos inquiridos.

As respostas são confidenciais e anónimas, e os resultados estatísticos serão exclusivamente tratados, de forma global, no âmbito da Dissertação de Mestrado.

Agradeço-lhe desde já a sua colaboração e disponibilidade, pedindo-lhe que seja o mais sincero possível nas suas respostas.

***Obrigatório**

1ª PARTE – CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA E PROFISSIONAL

Por favor, seleccione a opção que corresponde ao seu caso:

1. Sexo: *

Marcar apenas uma oval.

☐ Masculino

☐ Feminino

2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

☐ Até 25 Anos

☐ de 26 a 35 anos

☐ de 36 a 45 anos

☐ de 46 a 55 anos

☐ 56 ou mais anos

3. Escolaridade: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até 9º Ano de Escolaridade
- ☐ do 10º ao 12º ano
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

4. Antiguidade na Organização: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até 5 Anos
- ☐ de 6 a 10 anos
- ☐ de 11 a 15 anos
- ☐ de 16 a 20 anos
- ☐ de 21 a 25 anos
- ☐ Mais de 25 anos

5. Ocupação Profissional: *

2ª PARTE – AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA LIDERANÇA E DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO COACHING ORGANIZACIONAL.

Nesta parte do questionário vão ser apresentadas afirmações relacionadas com a liderança e com a inteligência emocional. Assinale a sua resposta tendo em conta que: 1. corresponde a discordo totalmente; 2. discordo; 3. indiferente; 4. concordo e 5. concordo totalmente, no que toca à sua concordância com o impacto destes dois fatores no coaching organizacional.

LIDERANÇA

6. Um líder deve saber ouvir *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

7. O líder deve tomar decisões sem consultar os seus liderados *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

8. O líder deve ter em consideração as necessidades pessoais de cada um dos seus liderados *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

9. O desempenho dos liderados deve ser acompanhado de forma frequente *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

10. As metas e objetivos a serem atingidos devem ser propostos apenas pelo líder *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

11. O líder deve dar feedback apenas quando solicitado *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

12. O líder tem a responsabilidade de auxiliar os seus liderados *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

13. O líder deve sempre demonstrar as tarefas que devem ser desenvolvidas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

14. Um líder deve ser autoritário, não promovendo o diálogo *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

15. O líder deve orientar os liderados no caminho mais certo a seguir *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

16. As dúvidas que vão surgindo devem ser esclarecidas pelo líder *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

17. A comunicação não verbal é tão importante como a comunicação verbal *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

18. O líder deve compartilhar responsabilidades com os seus liderados *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

19. É importante a compreensão das próprias emoções em ambiente organizacional *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

20. Um indivíduo deve ter a capacidade de controlar as suas próprias emoções *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

21. Em ambiente organizacional não se deve ter em consideração as emoções dos outros *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

22. Os objetivos individuais devem ser definidos por terceiros *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

23. A automotivação é menos importante do que fatores motivacionais externos, como a remuneração *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

24. As dificuldades devem ser tratadas de forma emocional e não racional *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

25. Um indivíduo deve ter a capacidade de observar as emoções dos outros a partir dos seus comportamentos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

26. Em ambiente organizacional, um indivíduo deve-se motivar para dar o seu melhor *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL (IE) VERSUS COACHING

27. Um líder participativo facilita a prática de coaching *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

28. Os líderes não devem promover práticas de coaching junto dos seus trabalhadores. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

29. Um coaching bem-sucedido está relacionado com boas práticas de liderança *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

30. Os objetivos das sessões de coaching devem ser definidos pelo líder *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

31. Os líderes devem participar ativamente no processo de coaching dos seus trabalhadores *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

32. Um bom líder deve orientar individualmente os seus trabalhadores na definição dos objetivos pessoais de coaching *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

33. O líder deve definir o coaching sem consultar os seus trabalhadores *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

34. Quanto maior for a IE, maior a motivação para a prática de coaching *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

35. Baixos níveis de IE influenciam negativamente o sucesso de um processo de coaching *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

36. A IE é uma variável indispensável para o coaching *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

37. Um coaching bem-sucedido relaciona-se mais com o lado emotivo do indivíduo *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

38. Um coaching bem-sucedido relaciona-se mais com o lado racional do indivíduo *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

39. Os comportamentos dos colegas de trabalho influenciam o processo do coaching do indivíduo *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente

40. Os objetivos de coaching devem ser definidos por terceiros e não pelo próprio indivíduo *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	concordo totalmente