

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES, SOCIAL E DO TRABALHO

Desafios na relação Líder-Liderados

Rafaela Ferreira Rodrigues

M

2021



Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

DESAFIOS NA RELAÇÃO LÍDER-LIDERADOS

Rafaela Ferreira Rodrigues

Julho, 2021

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado de Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora *Catarina Brandão* (FPCEUP).

AVISOS LEGAIS

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, o autor declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. O autor declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

Agradecimentos

Perante o último trabalho académico que realizo, deparo-me com sentimentos de nostalgia daqueles que foram os melhores anos até já vividos, não podendo deixar de agradecer às seguintes pessoas que me ajudaram a concluir este percurso:

Primeiramente, agradecer à entidade, especialmente, às participantes deste estudo pela sua abertura, confiança e entrega no seu contacto. O seu testemunho foi imprescindível para a concretização deste trabalho e para demonstrar a realidade de muitas líderes, desconhecida a tantos outros.

À minha orientadora, Professora Doutora Catarina Brandão, que embora a situação pandémica nos tenha privado de *feedbacks* presenciais, mostrou sempre o seu apoio quando o tempo o permitiu.

Aos meus amigos, especialmente às minhas colegas de casa, que foram um apoio constante no decorrer destes cinco anos de aventuras memoráveis. Tornam o meu coração num lugar mais amarelo.

O maior agradecimento à minha família, por me ter proporcionado esta experiência de vida, por celebrarem as minhas vitórias como as deles e pelo Porto seguro que me são.

Ao meu pai, o líder mais humano que conheço.

Resumo

A análise dos desafios geridos pelos líderes apela à humanização do seu papel. Compreender as influências interpessoais presentes no dia-a-dia destes profissionais contribui para se conhecer melhor as interações no contexto do trabalho, bem como cultivar melhores práticas neste meio. Este estudo visa explorar situações associadas aos liderados, nomeadamente ao nível de comportamentos desajustados, de conflitos sociais e da interferência da vida pessoal no trabalho, que são percecionadas pelos líderes como desafiantes, identificando a sua influência no líder. A partir de uma metodologia de cariz qualitativo, aplicaram-se entrevistas semiestruturadas a 13 líderes do sexo feminino. Os resultados indicam que estes três tipos de desafios impactam de formas variadas e transversais as líderes, sendo a interferência da vida pessoal dos liderados o mais destacado. Relativamente à gestão dos desafios, os estilos dominante, integrativo e de obrigação são as estratégias de eleição, observando-se a ativação do sistema de *caregiving* das líderes. A regulação emocional tem também um papel importante na gestão de desafios, sendo uma prática recorrente que afeta as líderes tanto positiva como negativamente, quer no seu trabalho quer no seu bem-estar. Foi ainda possível constatar o papel enriquecedor que a família desempenha ao nível das competências adquiridas para a função do líder. Com base no discurso de líderes, pretendemos transmitir as perceções da sua experiência, em ambas as vertentes profissional e pessoal. Ao analisar as suas estratégias de gestão dos desafios é possível expor uma realidade desconhecida a muitos, na esperança de que seja atribuída maior atenção àqueles que desempenham este cargo.

Palavras-chave: Díade líder-liderado; Influência dos liderados; Desafios; Estratégias de gestão de situações desafiantes.

Abstract

The analysis of the challenges managed by leaders calls for the humanization of their role. Understanding the interpersonal influences present in the daily lives of these professionals contributes to a better understanding of the interactions in the work context, as well as to cultivating better practices in this environment. This study aims to explore situations associated with the followers, namely in terms of maladjusted behaviors, social conflicts and interference of their personal life at work, which are perceived by their leaders as challenging, identifying their influence on the leader. Based on a qualitative methodology, semi-structured interviews were applied to 13 leaders. The results indicate that the three types of challenges impact leaders in different and transversal ways, with the interference of the personal life of the followers being the most highlighted. Regarding challenge management, the dominant, integrative and obligation styles are the management strategies of choice, and there is a strong aspect of activation of the caregiving system by leaders. The emotional regulation also plays an important role in the management of challenges, being a recurring practice that affects them both positively and negatively, in their work as well as their well-being. It was also possible to see the enriching role that the family plays in the skills acquired for the role of the leader. Based on the leaders' discourse, we intend to transmit the perceptions of their experience, on both their professional and personal lives. Analyzing their strategies for managing challenges allows us to expose a reality unknown to many, hoping that greater attention will be given to those who perform this role.

Keywords: Leader-follower dyad; Influence of followers; Challenges; Strategies for managing challenging situations.

Résumé

L'analyse des défis gérés par les dirigeants appelle à l'humanisation de leur rôle. Comprendre les influences interpersonnelles présentes dans la vie quotidienne de ces professionnels permet de mieux comprendre les interactions au travail, ainsi que de cultiver les meilleures pratiques. Cette étude vise à explorer les situations associées aux suiveurs, notamment en termes de comportements inadaptés, de conflits sociaux et d'interférence de leur vie personnelle au travail, qui sont perçues par leurs leaders comme des défis, en identifiant leur influence perçue sur le leader. Sur la base d'une méthodologie qualitative, des entretiens semi-structurés ont été appliqués à 13 dirigeants. Les résultats indiquent que les trois types de défis ont un impact sur les dirigeants de différentes manières, et que leurs effets sont transversaux, l'interférence de la vie personnelle des suiveurs est le défi le plus souligné. En ce qui concerne la gestion des défis, les styles dominant, intégratif et d'obligation sont les stratégies de choix, avec une activation du système de soins des dirigeants. La régulation émotionnelle joue également un rôle important dans la gestion des défis, étant une pratique récurrente qui affecte les dirigeants à la fois positivement et négativement, tant dans leur travail que dans leur bien-être. Il a également été possible d'observer le rôle enrichissant que joue la famille dans les compétences acquises pour le rôle de leader. Sur la base du discours des dirigeants, nous entendons transmettre les expériences et les perceptions de leur vécu, tant sur le plan professionnel que personnel. L'analyse de leurs stratégies de gestion des défis nous permet d'exposer une réalité inconnue de beaucoup, dans l'espoir qu'une plus grande attention et une plus grande susceptibilité seront accordées à ceux qui occupent cette position.

Mots-clés: Dyade leader-led; Influence du led; Défis; Stratégies de gestion des situations difficiles.

Índice

Parte I - Enquadramento Teórico.....	2
1. Liderança: A Relação entre Líder-Liderados	2
1.1. Qualidade da Relação entre Líder-Liderados	3
2. Desafios na Relação entre Líder-Liderados	5
2.1. Adoção de Comportamentos Desajustados no Trabalho.....	5
2.2. Conflitos entre Liderados	6
2.3. Interferência da Vida Pessoal no Trabalho.....	7
3. Gestão dos Desafios Associados aos Liderados	8
3.1. Estilos de Gestão	8
4. As Emoções do Líder.....	9
4.1. A Regulação das Emoções.....	10
5. O Papel da Família na Atividade do Líder.....	11
Parte II – Trabalho Empírico.....	13
6. Pertinência do Trabalho, Objetivo e Questões de Investigação	13
7. Método	14
7.1. Participantes.....	14
7.2. Técnicas de Recolha de Informação.....	16
7.3. Procedimentos.....	17
7.4. Técnicas de Análise de Informação	18
7.5. Questões da Qualidade	19
8. Apresentação e Discussão de Resultados.....	20
8.1. Desafios na Relação com os Liderados	20
8.2. O Impacto das Situações Desafiantes.....	23
8.3. Gestão dos Desafios na Relação com os Liderados	25
8.3.1. Os Comportamentos Adotados pelos Líderes	25
8.3.2. Os Estilos de Gestão Adotados pelos Líderes.....	28
8.4. O Papel das Emoções do Líder na Gestão de Desafios na Relação com os Liderados.....	32
8.5. O Papel da Família do Líder na Gestão de Desafios na Relação com os Liderados.....	36
Conclusão.....	39
Referências	43
Apêndices	55
Apêndice A. Instrumento de Recolha de Informação	56

Apêndice B. Sistema de Categorias60

Índice de Tabelas

Tabela 1. Tipos de Situações Desafiantes Identificadas	21
Tabela 2. Impacto das Situações Desafiantes.....	23
Tabela 3. Impactos dos Diferentes Desafios na Relação com as Lideradas	24
Tabela 4. Os Comportamentos Adotados pelas Líderes e a sua Dimensão Temporal	26
Tabela 5. Sistemas da TABELIS Ativados pelas Líderes na Gestão dos IC's.....	27
Tabela 6. Adoção de Comportamentos de CG e CS nos Diferentes Desafios	27
Tabela 7. Estilos de Gestão Adotados pelas Líderes	28
Tabela 8. Os Comportamentos de CG e CS Presentes nos Estilos de Gestão	30
Tabela 9. Estilos de Gestão Adotados em Cada Tipo de Situação Desafiante.....	30
Tabela 10. Expressão das Emoções na Gestão de Desafios	33
Tabela 11. Influência da Gestão das Emoções na Atividade Profissional das Líderes.....	33
Tabela 12. Influência da Gestão das Emoções no Bem-Estar	34
Tabela 13. O Papel da Família na Gestão de Desafios e Respetivos Fatores	36

Índice de Figuras

Figura 1. Os Comportamentos e a sua Dimensão Temporal Característicos de cada Estilo de Gestão	29
--	----

Introdução

Tendencialmente os líderes são caracterizados como sendo pessoas que mantêm sempre o controlo da sua postura e do seu desempenho, que têm capacidades excêntricas de resolução de problemas e conflitos e que são confiantes e orientados para os seus objetivos (Parker, 2004). Durante muito tempo, a investigação focou-se em como se ser um bom líder (Cunha et al., 2013), pelo que a imagem deste como alguém que também enfrenta problemas e desafios parece diminuta na literatura. Neste domínio de gestão de problemas e desafios, a influência que os liderados têm no líder tem apenas começado a ser recentemente analisada. Não obstante, é já destacado que a atividade dos liderados é imprescindível para se compreender o processo da liderança (Makela, 2009).

Com o intuito de fazer jus à desmistificação destes temas, este estudo foca a influência que os liderados têm no líder e os desafios percecionados por este, procurando contribuir para a humanização do papel do líder e libertando-o de pareceres utópicos.

Este trabalho está organizado em duas partes. A primeira, referente ao enquadramento teórico, centra-se na liderança, introduzindo a ideia da influência bidirecional na díade líder-liderado que é analisada à luz dos contributos da Teoria da Troca Líder-Membro e da TABELIS. Exploramos a influência que os liderados podem ter no líder, focando a adoção de comportamentos desajustados, conflitos sociais e a interferência da vida pessoal no trabalho dos liderados. Apresentamos, de seguida, as estratégias que os líderes utilizam para gerir estes desafios, bem como a contribuição que o contexto familiar pode ter neste processo.

Na segunda parte da dissertação apresentamos o estudo empírico realizado, que evidencia a exploração das perceções e interpretações dos líderes relativamente aos desafios que percecionam na relação com os liderados, o seu impacto e como gerem esses desafios. Por último, os resultados são apresentados e discutidos, evidenciando as conclusões, potencialidades e limitações deste estudo.

Parte I - Enquadramento Teórico

1. Liderança: A Relação entre Líder-Liderados

A liderança é um conceito que conta com variadas definições (Seters & Field, 1990), que se distinguem pelas dimensões às quais se atribui ênfase no seu estudo (Hunt & Fedynich, 2019). A evolução da sua conceitualização tem vindo a progredir desde a determinação da liderança como uma atividade dependente das características intrínsecas e dos comportamentos da pessoa que ocupa o cargo de líder, até à compreensão de que resulta das interações entre líderes e liderados e da influência de fatores internos e externos. Fatores esses que incluem tanto a personalidade de cada um, como o estilo de liderança (Avolio et al., 2009), a estrutura da organização (Hunt & Fedynich, 2019; Seters & Field, 1990) e a influência bidirecional presente na díade líder-liderados (Oc & Bashshur, 2013). Esta evolução permitiu compreender que a interação total destes fatores torna a liderança num processo complexo, significativo e de difícil definição.

O abandono da ideia de que as dinâmicas entre líderes e liderados são unidirecionais foi um dos principais contributos no entendimento da liderança (Cunha, 2002). Este contributo promoveu uma visão da liderança como sendo influenciada por todos os níveis hierárquicos de uma organização (Seters & Field, 1990) e a ideia de que para existirem líderes é necessário que existam liderados (Bastardoz & Van Vugt, 2018). Ambos constroem socialmente o contexto em que trabalham e o significado das suas identidades (Schneider et al., 2014).

Neste trabalho consideramos, precisamente, a influência dos liderados na liderança, analisando de que forma a adoção de comportamentos desajustados pelos liderados, os conflitos sociais e a interferência da vida pessoal dos liderados no trabalho são percebidos como situações desafiantes pelo líder. Para tal, adotamos uma perspetiva humanizante da liderança, que é neste estudo entendida como a relação resultante da interação entre líder e liderados e que se guia por objetivos organizacionais mútuos conhecidos (Middlehurst, 2008). Por sua vez, entende-se o líder como um dos membros constituintes da relação de liderança e que influencia os seus liderados e a organização à qual pertence (Bastardoz & Van Vugt, 2018; Middlehurst, 2008). Os liderados constituem o outro lado da relação da liderança, que incorpora os objetivos dos líderes e da organização como seus e do seu

trabalho, e que internaliza a estrutura de autoridade implícita na relação com o seu líder e restantes elementos da hierarquia organizacional (Bastardoz & Van Vugt, 2018).

1.1. Qualidade da Relação entre Líder-Liderados

A qualidade da relação entre o líder e liderados torna-se fundamental não só para o desenvolvimento do trabalho e concretização dos objetivos laborais, como para o bem-estar de todos e para a criação de um ambiente de trabalho saudável (Martin et al., 2016). A Teoria da Troca Líder-Membro sugere que a qualidade das relações que o líder estabelece com cada liderado é diferente (Avolio et al., 2009). Uma relação de boa qualidade é caracterizada por expectativas mútuas relativas à troca de recursos, como uma comunicação eficiente, confiança, mútuo afeto e respeito (Martin et al., 2016). Existe investimento no comprometimento de ambas as partes e no seu desempenho, tanto do cumprimento das suas funções, como extra funções. As interações de uma relação de menor qualidade são mais restritas e focadas nas obrigações laborais (Walumbwa et al., 2011).

Não é apenas da responsabilidade dos líderes trabalhar na qualidade das relações com os liderados (Kauppila, 2016), principalmente considerando que a falta de disponibilidade temporal e de recursos pessoais e organizacionais dificultam o estabelecimento de relações de elevada qualidade do líder com todos os liderados (Kauppila, 2016). Assim, estes também desempenham um papel determinante nestas relações (Major & Lauzun, 2010), existindo fatores associados aos liderados que são considerados como desafiantes para o líder.

A qualidade das relações da díade líder-liderados e as suas dinâmicas emocionais podem também ser compreendidas através do recurso à TABELS (*Theory of Attachment Based Exploratory Interest Sharing*) (Brandão et al., 2016), que se fundamenta na Teoria da Vinculação desenvolvida por Bowlby (Heard et al., 2009). À luz da Teoria da Vinculação, os indivíduos são constituídos por dois sistemas diferentes que representam um todo interligado de forma complexa. Estes sistemas são complementares e direcionados para a satisfação dos seus propósitos - o sistema *careseeking* e o sistema *caregiving* (Heard et al., 2009). O sistema *careseeking* visa despertar o apoio de um *caregiver* (CG), com o qual se desenvolva uma relação de confiança, para que, em situações de dificuldades, ameaça ou insatisfação de necessidades, este esteja apto para corresponder às carências do *careseeker* (CS). O papel do CG reside, então, na maximização de suporte ao CS para o cumprimento das suas necessidades (Heard et al., 2009).

Heard e Lake (2009) desenvolveram a teoria de Bowlby propondo a TABELS, que se foca na interligação de sete sistemas – o sistema *careseeking*, *caregiving*, autodefesa, ambiente interno, ambiente externo, partilha de interesses, e afeto e sexualidade (Brandão & Miguez, 2017). Quando o CS carece de algo, o seu sistema de autodefesa é ativado, sendo restabelecido assim que o CG conseguir responder às suas necessidades, restaurando o comportamento exploratório do CS (Brandão & Miguez, 2017; Heard & Lake, 1986). Este comportamento exploratório corresponde à procura da criação de significados pessoais às suas vivências e à partilha de atividades com os pares (Brandão & Miguez, 2017). Esta dinâmica permite que a vitalidade do ser se mantenha através da sua prática exploratória, que potencia a autonomia para a aprendizagem, manutenção e criação de uma rede de relações significativas e de confiança, capacitando-o de habilidades adaptativas (Heard & Lake, 1986; McCluskey, 2005).

A procura pela proximidade da figura de vinculação vai-se modificando conforme a idade e, na fase adulta, aquando da ativação do sistema de vinculação, revê-se no parceiro/a, em colegas de trabalho (incluindo líderes e liderados), ou até mesmo na evocação de representações mentais dos mesmos (Fonseca et al., 2006; Hudson, 2012; Mikulincer & Shaver, 2007). Os atributos autorreguladores resultantes de vinculações seguras são uma mais-valia para o trabalho em equipa, promovendo nos liderados uma maior adaptação às tarefas e exigências, capacidade de pensar em soluções alternativas e de se expressarem de forma adequada, autodisciplina, boa comunicação interpessoal (Mikulincer & Shaver, 2007) e maior satisfação no trabalho (Fonseca et al., 2006). Estes liderados enfrentam o dia-a-dia com confiança nas suas habilidades para a realização das tarefas diárias, proatividade e cumprem os objetivos da organização (Hudson, 2012). Por outro lado, liderados com uma vinculação insegura suprimem as emoções negativas (Mikulincer & Shaver, 2007) e, de forma a rejeitar sentimentos de vulnerabilidade ou vergonha, evitam pedir ajuda, sujeitando-se à dor emocional (Brandão et al., 2016). Além disso, tendem a ser mais resistentes às mudanças e à predisposição de aprendizagem de novos saberes, diminuindo o seu nível de comprometimento e adaptação ao trabalho (Hudson, 2012).

Na dinâmica organizacional, perante situações desafiantes, o sistema de vinculação dos liderados é ativado, o que poderá remeter para a procura de um CG, que poderá ser o líder (Almeida, 2018; Brandão et al., 2016). Isso cria no líder a expectativa de resposta e satisfação das necessidades dos liderados. Face à adoção desta posição, a procura do líder para manter ativo o seu comportamento exploratório pode passar pela autorreflexão, o

enriquecimento das suas competências, a prática de atividades que o relaxem, estar em contacto com os liderados e ter o apoio da família e de pares (Almeida, 2018).

2. Desafios na Relação entre Líder-Liderados

Existem no local de trabalho desafios relacionados com as tarefas e com as relações (Losada-Otálora et al., 2021). Estes últimos derivam da interação humana, sendo possível identificar na literatura três situações associadas aos liderados que podem traduzir-se em desafios para o líder: a adoção de comportamentos desajustados no trabalho (Cremer & Vandekerckhove, 2017), conflitos entre trabalhadores (Bibi et al., 2015) e a interferência de assuntos pessoais na atividade do trabalhador (Lanaj & Jennings, 2020). Tratam-se de desafios que se distinguem pela sua causa mas os comportamentos adotados em cada um e o seu desfecho podem ser semelhantes. No contexto deste estudo, entendemos que estas situações podem traduzir desafios para o líder, representando situações que restringem o decorrer normal da sua atividade e apelam a capacidades de gestão competentes, testando a eficiência na sua função (Almeida, 2018).

2.1. Adoção de Comportamentos Desajustados no Trabalho

Enquadram-se aqui os comportamentos dos liderados que se situam fora do espetro de comportamentos que são “consistentes com as políticas, valores e normas organizacionais prescritas” (Baker et al., 2006, p. 853).

Os comportamentos desajustados podem derivar de injustiças percebidas pelos liderados ou da sua insatisfação (Baker et al., 2006), bem como da “distância moral”, que explica a maior propensão das pessoas a terem considerações éticas por quem é próximo delas (Cremer & Vandekerckhove, 2017). Tal predispõe organizações com hierarquias elevadas, que contam com um maior distanciamento dos trabalhadores aos líderes sobrejacentes, a comportamentos desviantes. A perceção dos liderados de um clima, valores e comportamentos desajustados por parte do líder e da organização (Velthouse & Kandogan, 2007) também propicia a adoção deste tipo de comportamento, bem como a coesão elevada de grupos, que poderá originar pensamentos grupais indigentes (Cheng et al., 2014). Segundo alguns autores, o comportamento inapropriado dos colegas é uma das principais

causas deste tipo de comportamentos por parte dos liderados (Zuber, 2015). Os indivíduos tendem a sobrestimar a sua adesão a comportamentos socialmente desejáveis e a subestimar a sua adesão a comportamentos indesejáveis (Cremer & Vandekerckhove, 2017).

Alguns exemplos de comportamentos desajustados relacionam-se com o desperdício de recursos da empresa necessários ao trabalho, a sabotagem, a propagação de rumores e de informação falsa, e a agressão física e verbal (Demirtas, 2015).

O impacto da adoção de comportamentos desajustados por parte dos liderados na atividade profissional e pessoal do líder é pouco consolidado na literatura, que se foca mais no impacto desses comportamentos na organização ou nos liderados. Ainda assim, a literatura aponta que a confiança no liderado é uma das principais áreas afetadas aquando da emergência de comportamentos inadequados (Cremer & Vandekerckhove, 2017), o que afeta o desempenho organizacional (Cremer et al., 2011).

2.2. Conflitos entre Liderados

Enquadram-se aqui os episódios que ocorrem entre liderados e que derivam de causas sociais (e.g., comunicação inadequada, incompatibilidade de personalidades, etc.). Sendo situações direcionadas para certos colegas e que podem deslocar a atenção das atividades, comprometem o funcionamento da equipa (Deutsch, 1969).

As organizações e equipas de trabalho são contextos inevitáveis de divergências entre os seus elementos (Bibi et al., 2015). Estas tendem a ocorrer aquando situações em que se expressam atitudes ou opiniões, ou se adotam comportamentos individualistas com os quais o liderado discorde (Sabanci et al., 2016). Também a falta de recursos, ou de acesso a estes, e as falhas de comunicação ou interpretação errada de informação (Rahim, 2001) promovem situações de conflitos. Segundo Bergmann e Volkema (1994), as causas mais regulares de conflitos entre liderados são a divergência de objetivos (19.6%), a falta de redução da carga de trabalho de algum elemento da equipa (14.5%) e a personalidade dos trabalhadores (11.9%).

A gestão ineficaz deste tipo de situações prejudica a resolução de problemas, afetando a satisfação dos liderados envolvidos e comprometendo o desempenho da equipa (Tabassi et al., 2017). Para além disso, debilita o clima organizacional e o espírito de equipa, fragmentando-a, em casos extremos (Shweta & Jha, 2010). É possível relacionar-se ainda com emoções negativas como frustração, irritação e aborrecimento (Boz et al., 2009).

2.3. Interferência da Vida Pessoal no Trabalho

Enquadra-se aqui a influência da vida pessoal do liderado no seu desempenho laboral (Moberg, 1990), tema ainda pouco explorado na literatura (Lanaj & Jennings, 2020; Lawless & Trif, 2016).

Embora o esforço dos trabalhadores se direcione para a separação entre a vida pessoal e o seu trabalho, algumas preocupações pessoais acabam por transparecer no trabalho (Lanaj & Jennings, 2020; Moberg, 1990), o que pode criar dilemas morais de intervenção por parte do líder (Alakavuklar & Çakar, 2012). Quando intervêm, os líderes podem recorrer a ações de índole profissional (recursos organizacionais) e pessoal (recursos pessoais), que se distinguem, respetivamente, pela sua presença ou não no contrato de trabalho (Moberg, 1990). O suporte emocional aos liderados é uma das estratégias utilizadas pelos líderes para gerir este tipo de desafios. Tal suporte envolve a resposta empática e capacidades de comunicação e transmissão de conforto por parte do líder (Dudley & Cortina, 2008). Estes comportamentos de suporte têm sido apontados como um apoio eficiente aos liderados.

A experiência de prestação de apoio pode ser esgotante para o agente responsável por a concretizar, pelo menos numa fase inicial (Gabriel et al., 2018). Para além de se tratar de um apoio que limita o líder no tempo para o seu trabalho, reduz a sua atenção e disponibilidade aos restantes liderados (Lanaj & Jennings, 2020). É também uma tarefa exigente em termos de recursos cognitivos, envolvendo comportamentos particulares como o suporte emocional e a manutenção da autoestima dos liderados (Dudley & Cortina, 2008). Dada a sua gestão peculiar, os líderes tendem a considerar estas situações como mais desafiantes, afetando-os de forma negativa (Lanaj & Jennings, 2020). Mais concretamente, ao assimilar as emoções negativas dos liderados (Lanaj & Jennings, 2020), os seus níveis de fadiga para gerir esta carga emocional podem aumentar, dado o investimento mais particular na gestão da situação (Bolino et al., 2015). Em geral, os líderes sentem maior dificuldade em dar *feedback* negativo a estes liderados, optando por os “ignorar” (St-Onge et al., 2009).

Os vários desafios que aqui se descrevem, quer se situem ao nível dos comportamentos desajustados dos liderados (situações comportamentais), dos conflitos entre eles (situações sociais) ou interferência da vida pessoal no trabalho (situações pessoais), podem traduzir-se em comportamentos contraproduativos dos liderados. Estes comportamentos podem ser inconvenientes e prejudiciais ao desempenho individual e coletivo da equipa, referindo-se a ações que não se adequam às normas estabelecidas pela empresa e que interferem com os interesses e reputação desta (Oliveira et al., 2020).

Tanto características individuais como situacionais têm sido apontadas enquanto antecedentes dos comportamentos contraproducentes (Newton & Perlow, 2021). Relativamente às primeiras, destaca-se a personalidade e o autocontrole, sendo que as mulheres tendem a adotar menos comportamentos não normativos do que os homens (Ng et al., 2016). Relativamente às segundas, têm sido evidenciados os conflitos sociais, constrangimentos situacionais e a justiça organizacional (Hershcovis et al., 2007).

3. Gestão dos Desafios Associados aos Liderados

A gestão de desafios requer capacidade de identificação do problema em questão, de comunicação e de negociação em prol dos interesses do líder, da equipa e da organização (Saeed et al., 2014), com mobilização de comportamentos e estratégias de gestão.

3.1. Estilos de Gestão

Em termos de estratégias de gestão de situações desafiantes no contexto laboral, a proposta de Rahim (2001) tem sido vastamente mencionada (Alakavuklar & Çakar, 2012; Lawless & Trif, 2016). Esta integra cinco estilos que resultam da conciliação de duas dimensões, a satisfação da preocupação do próprio (e.g., do líder) e a satisfação da dos outros (e.g., dos liderados) (Alakavuklar & Çakar, 2012; Lawless & Trif, 2016): integrativo, de obrigação, dominante, evitativo e de compromisso.

O estilo integrativo caracteriza-se por uma preocupação tanto pelo próprio como pelos outros, baseando-se numa resolução de problema que satisfaça ambas as partes. É um estilo apropriado para a gestão de desafios complexos, que requerem resolução conjunta e comprometimento de ambas as partes. O estilo de obrigação revela maior preocupação pelos outros, focando a gestão dos desafios através da satisfação da outra parte. Revê-se na gestão de situações nas quais a posição da outra parte parece mais desafiante, pelo que o líder opta por ajudar, especialmente quando considera que a conservação da relação é prioritária. Contrariamente, o estilo dominante expressa maior preocupação com o próprio (o líder), adotando a perspetiva de quem considera estar correto ou impor a sua visão sobre os liderados. Por norma, é utilizado aquando situações em que é necessário lidar com liderados que apresentem comportamentos inoportunos e não concordantes com a visão do líder. O estilo evitativo manifesta despreocupação tanto pelo próprio como pelos outros, ignorando

ou adiando a resolução dos desafios com os quais se confronta. Por fim, o estilo de compromisso baseia-se numa preocupação intermédia de si e dos outros, conseguindo tanto abdicar da sua posição como explorar a gestão do desafio. É utilizado em situações nas quais o estilo integrativo e dominante não conseguem a sua resolução. Os resultados do estudo de Sabanci et al. (2016) revelaram que, preferencialmente, os líderes adotam uma estratégia de resolução de problemas integrativa e, de seguida, de compromisso, sendo a dominante e a evitante as menos utilizadas.

A literatura apresenta também estratégias preventivas que o líder pode adotar para evitar a ocorrência de conflitos, nomeadamente a criação de um ambiente de trabalho ético, a prática de uma liderança ética, transmitindo valores e comportamentos morais pelas suas ações e relações interpessoais, bem como através da comunicação e das suas tomadas de decisão (Zuber, 2015). Enfatizam-se também estratégias focadas na relação entre líderes e liderados, tais como a manutenção de uma congruência de valores, atitudes e crenças entre ambos (Mayer et al., 2012).

4. As Emoções do Líder

A emoção é também um fator que influencia bastante o líder. Hay (2014) identifica as dificuldades emocionais sentidas pelos líderes aquando de discrepâncias entre a identificação social do seu trabalho, com a sua autoidentidade. Por detrás da procura pela correspondência às expectativas e exigências do seu cargo, os líderes tendem a experienciar dissonância emocional e de identidade, que podem resultar em sentimentos como ansiedade, frustração e preocupação (Hay, 2014). Estas dificuldades emocionais podem estar relacionadas com um capital psicológico debilitado do próprio líder. Segundo Rego et al. (2019), o capital psicológico corresponde a “uma construção de ordem superior que inclui quatro pontos fortes interligados (autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência)” (p. 1690), que se associam a experiências emocionais positivas nos líderes. Ora, as exigências do seu papel podem restringir o capital psicológico autoatribuído do líder (isto é, o que ele percebe que tem) e este vê-se na obrigação de ter atitudes que satisfaçam a situação em que se encontra (Rego et al., 2010), simulando um capital psicológico. Inclusive, o capital psicológico transmitido, no estudo de Rego et al. (2010), foi destacado como mais impactante nos liderados do que um capital psicológico autopercebido pelo líder, o que

ênfatiza o papel de “fazer parecer” como mais relevante para uma boa liderança do que efetivamente o “ser/sentir”.

As emoções apresentam um papel relevante na gestão dos desafios que caracterizam a atividade do líder. Muitas das situações que o líder tem de gerir podem ser desconfortáveis, pela surpresa ou novidade da sua ocorrência. Por isso mesmo, os desafios tendem a desenvolver emoções como frustração, raiva e medo, implicando capacidades cognitivas para lidar com a situação (Dreu et al., 2004). Além disso, muitas vezes ocorre o contágio emocional na gestão destas situações. Este contágio refere-se à indução de um estado emocional semelhante ao de outra pessoa (Brummelhuis et al., 2014), sendo que a empatia fomenta este processo.

4.1. A Regulação das Emoções

Ora, de forma a conseguir ajustar as emoções que sente no momento para adequar a sua resposta à situação, muitas vezes os líderes recorrem à regulação das suas emoções (Rego et al., 2019). A regulação é entendida neste estudo como a influência sobre as emoções sentidas que é realizada num processo interno de cada um e que molda a expressão exterior dessas emoções (Aldao et al., 2015). A regulação das emoções é bastante importante nas equipas de trabalho, uma vez que promove a eficiente manutenção das relações e da resolução de problemas (Jordan & Troth, 2004).

Os líderes recorrem à regulação de emoções, tais como desconforto, surpresa e empatia, para adequarem as suas respostas à situação (Dudley & Cortina, 2008). Neste domínio, a literatura tem apontado a experiência do líder como um dos fatores que contribui não só para uma melhor gestão, por exemplo, dos desafios pessoais dos liderados, como também de um menor impacto dos mesmos no próprio líder (Lanaj & Jennings, 2020). Ao longo dos anos de experiência, através da exposição a ocorrências semelhantes, a surpresa, novidade, constrangimento, o contágio emocional e desconforto característicos das situações iniciais são atenuados com a frequência do conflito (Lanaj & Jennings, 2020), capacitando-os de estratégias e competências mais adequadas para gerir estes desafios (Wang et al., 2011). A dispensa do trabalhador durante o dia para descansar e a escuta ativa das suas preocupações, de forma a apoiá-los, são alguns exemplos.

A gradual capacitação dos líderes impacta também a sua regulação emocional, tornando-a num processo mais simples e menos exaustivo (Wang et al., 2011). Líderes menos experientes podem sentir-se mais vulneráveis e duvidosos da sua capacidade para

resolver o problema ou de dar suporte ao liderado, sendo mais afetados pelos problemas dos liderados (Wang et al., 2011).

5. O Papel da Família na Atividade do Líder

A conciliação trabalho-família pode ser desafiante para muitos profissionais, especialmente para líderes (Major & Lauzun, 2010). Sendo os dois contextos, à partida, onde mais despendem o seu tempo e procuram ter um bom desempenho, muitas das situações desafiantes que ocorrem num facilmente interferem no outro. Contudo, não são só influências negativas que se difundem entre estes meios. Influências positivas, tanto do trabalho para a família como vice-versa estão também presentes (Dolan & Galizzi, 2015). Esta influência denomina-se de enriquecimento trabalho-família e representa a mudança positiva entre os dois contextos, isto é, remete para o benefício que as experiências ou recursos de um contexto têm no outro (Greenhaus & Powell, 2006), podendo ocorrer tanto de forma unilateral como mutuamente. Este enriquecimento tem sido associado a maior satisfação no trabalho e na família, comprometimento organizacional e bem-estar físico e mental (McNall et al., 2010). Além disso, os resultados de Marini e Fiori (2011) indicam que os impactos positivos da transição família-trabalho estão associados a níveis mais reduzidos de sintomas depressivos, atenuando os impactos negativos da mudança de contexto.

Especificamente, os contributos que a família tem no trabalho dos indivíduos subdividem-se em três domínios, segundo Carlson et al. (2006): afeto, desenvolvimento e eficiência. O cumprimento das responsabilidades familiares promove um estado emocional positivo que afeta beneficentemente a realização das atividades laborais. O envolvimento e empenho no papel familiar estimula o desenvolvimento de competências, conhecimentos e de perspetivas que ajudam o indivíduo (e.g., o líder) a realizar melhor o seu trabalho. Por exemplo, a parentalidade capacita-os de competências como o autoconhecimento, a paciência, o *multitasking*, maior atenção aos colegas de trabalho (e.g., aos liderados), maior capacidade de comunicação e de escuta, e o casamento tendo sido associado ao estabelecimento de boas relações no trabalho (Ruderman et al., 2002). A eficiência verifica-se quando estimam o seu envolvimento no meio familiar ao ponto de aumentar o seu foco no trabalho, reduzindo distrações como forma de satisfazer as expectativas de ambos os

papéis (Carlson et al., 2006). O suporte percebido da família relaciona-se com o rendimento, as atitudes e a satisfação no trabalho, a carreira e a progressão, reduzindo o *stress* e permitindo recorrer a estratégias de *coping* para gerir os conflitos (Greenhaus & Powell, 2006).

A Teoria da Troca Líder-Membro tem contribuído para compreender este enriquecimento. As vantagens associadas às relações de qualidade entre líder-liderado, nomeadamente a maior autonomia, comunicação, suporte social, responsabilidade e emoções positivas, tornam-se recursos que empoderam os líderes com competências de gestão das exigências (McNall et al., 2010), de tempo e de resolução de conflitos (Litano et al., 2016) no contexto familiar.

Face à evolução do conceito de liderança (Seters & Field, 1990), outros domínios desta começaram a ser também explorados, nomeadamente o papel ativo que os liderados têm nela (Cunha, 2002). A análise ao nível dos desafios que emergem na relação líder-liderado, nomeadamente associados à adoção de comportamentos desajustados pelos liderados (Baker et al., 2006), conflitos sociais (Deutsch, 1969) e interferência da vida pessoal dos liderados no trabalho (Moberg, 1990), permite avaliar as influências que ocorrem ao nível das relações humanas nesta díade.

Adotando a perspetiva do líder, a gestão destes desafios pode ser realizada através dos estilos propostos por Rahim (2001), sendo que a análise das emoções no contexto laboral e a sua regulação (Aldao et al., 2015) também permitem auxiliar neste processo. Por sua vez, ao nível pessoal, o enriquecimento do domínio da família na gestão dos desafios da atividade do líder pode reforçar este apoio, contribuindo para a melhor gestão dos desafios.

Parte II – Trabalho Empírico

6. Pertinência do Trabalho, Objetivo e Questões de Investigação

Este estudo tem como objetivo descrever e explorar os desafios que emergem na relação líder-liderado, associados à adoção de comportamentos desajustados pelos liderados, conflitos sociais e interferência da vida pessoal dos liderados no trabalho.

Mumford et al. (2000) expressam bem a ideia da humanização do líder que se procura transmitir neste trabalho: “a liderança representa uma forma complexa de resolver problemas sociais” (p. 14). A complexidade, discordâncias e alterações inerentes à natureza das organizações particularizam os desafios que os líderes têm de enfrentar como novos, ambíguos, pouco definidos e de resolução desconhecida. A realidade dos líderes prende-os numa constante pressão de resolução rápida de problemas, implicando, muitas vezes, falta de tempo para averiguar todas as opções de resolução. Tal como Mumford et al. (2000) referem, os líderes têm de se adaptar às diversas situações, aprendendo a detetar conflitos ou situações problemáticas e a geri-los da melhor forma. As questões desta temática são ainda pouco exploradas na literatura, o que reforça a necessidade de as atualizar.

As Questões de Investigação (QI's) deste estudo são:

QI 1. Quais os desafios do líder na relação com os liderados?

Aqui consideramos, em específico, a adoção de comportamentos desajustados pelos liderados (situações comportamentais), conflitos sociais (situações sociais) e impacto da vida pessoal dos liderados no trabalho (situações pessoais), que sejam sentidos como desafiantes pelos líderes.

QI 2. Como são geridos pelos líderes os desafios na relação com os liderados?

Partindo da QI 1, procuramos identificar os estilos de gestão adotados pelos líderes na gestão de situações desafiantes na relação com os liderados, nomeadamente comportamentais, sociais e pessoais.

QI 3. Qual é o impacto dos desafios?

Com esta QI procuramos perceber o impacto das situações comportamentais, sociais e pessoais associadas aos liderados que poderão ser sentidas como desafiantes pelos líderes,

no contexto profissional (e.g., influência na sua relação com os liderados) e pessoal (e.g., impacto na família; conciliação trabalho-família) do líder.

QI 4. Qual o papel das emoções do líder na gestão de desafios na relação com os liderados?

Considerando a importância das emoções no contexto do trabalho, procuramos perceber de que forma a regulação das emoções dos líderes na gestão de situações desafiantes os impacta a nível profissional e no seu bem-estar.

QI 5. Qual é o papel da família do líder na gestão de desafios?

Por fim, com esta QI pretende-se explorar os aspetos da vida pessoal/familiar dos líderes que contribuem para a sua vida profissional e, especificamente, para a gestão de situações desafiantes na relação com os liderados.

7. Método

Adotou-se uma metodologia qualitativa priorizando as perspetivas e interpretações dos indivíduos acerca da sua realidade. Esta metodologia fundamenta-se na subjetividade como forma de obter uma visão mais holística dos acontecimentos a estudar (Brandão et al., 2017; Godoy, 1995). Em relação ao *design*, o estudo classifica-se como não-experimental, uma vez que não se manipulou qualquer variável de forma intencional, e transversal, tendo-se efetuado a recolha de dados num único momento (Sampieri et al., 2006), no qual se apelou à perceção de líderes quanto aos desafios por si experienciados. Trata-se de um estudo de tipo exploratório, desenvolvendo um tema ainda pouco consolidado, e descritivo, descrevendo os desafios e formas de lidar com estes (Sampieri et al., 2006).

O presente estudo teve o parecer positivo (ref.^a 2021/03-07b) da Comissão de Ética da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

7.1. Participantes

Participaram no estudo 13 líderes de uma mesma organização, todas do sexo feminino, e com idades entre os 24 e 43 anos ($M = 36.4$, $DP = 5.2$). Duas participantes são licenciadas, uma tem o bacharelato, seis têm o 12º ano, duas têm o 11º ano e duas têm o 9º ano. As participantes são líderes de equipas operacionais, na área de atendimento ao público, exercendo as suas funções em turnos em conjunto com os membros das equipas, também do

sexo feminino. Todas contactam com os membros da sua equipa diariamente, tanto de forma presencial como via telemóvel, sendo as equipas constituídas entre 1 a 5 lideradas ($M = 2.6$, $DP = 1.0$). A antiguidade na função de líder varia entre 1 e 18 anos ($M = 8.0$, $DP = 4.8$) e na liderança das atuais equipas varia entre os 2 meses e os 7 anos, o que equivale a uma média de 2 anos e 3 meses ($DP = 2.1$). Em média, encontram-se há 4 anos e meio na atual organização, sendo que a líder mais recente está há 4 meses e a mais antiga está há 10 anos ($DP = 3.1$).

Para definir o número de participantes recorreu-se ao critério de saturação teórica, o momento a partir do qual o investigador pára de recolher mais dados, decorrente da falta de informações novas a serem reunidas (Falqueto et al., 2018). Foram definidos vários critérios de inclusão, considerando os objetivos do estudo e a literatura: (1) Ocupar o atual cargo de líder há, pelo menos, dois anos com a equipa atual: líderes com antiguidade de dois anos na equipa têm sido sugeridos como potenciais informadores relativamente à vivência deste processo (Brandão et al., 2020). (2) Ter, no mínimo, entre quatro e cinco anos de experiência enquanto líder: mais anos de experiência representam maior adaptação aos desafios característicos da atividade, bem como a adoção de estratégias mais indicadas para os gerir (Bergner et al., 2019). Porém, os mesmos anos de experiência podem não refletir a mesma qualidade de aprendizagem (Finkelstein et al., 2018), pelo que se assumiu uma antiguidade mínima entre quatro e cinco anos no cargo, duplicando o período de adaptação a uma nova equipa. (3) Estarem envolvidos, no momento, numa relação líder-liderado direta: o conhecimento adquirido da experiência prévia dos líderes (e.g., gerir tarefas, comunicar, detetar práticas disfuncionais, etc.) dota-os de melhores práticas, mas não garante a sua aplicação linear numa nova equipa (Sieweke & Zhao, 2015), dadas as diferentes culturas, rotinas e *know how*'s específicos de cada uma (Edmondson, 2003). (4) Por fim, apresentarem uma frequência de contacto diária com os liderados: uma frequência de interação diária e uma relação direta com os liderados demonstra maior motivação e mais recursos investidos na atividade do líder (Auvinen et al., 2020).

Perante o número reduzido de líderes disponíveis a integrar este estudo, nem todos cumprem rigorosamente os critérios de inclusão estabelecidos. Especificamente, cinco participantes não cumprem o critério da antiguidade na equipa atual e duas não cumprem o critério da experiência mínima enquanto líder.

7.2. Técnicas de Recolha de Informação

De forma a dar resposta ao objetivo e QI's propostos recorreremos a uma entrevista semiestruturada individual (Bott & Tourish, 2016), integrando a Técnica de Incidentes Críticos (TIC). Procurámos proporcionar espaço às participantes para serem “contadoras de histórias” (p. 205), de forma a maximizarem o significado que atribuem às suas experiências (Willig & Rogers, 2017).

De forma a identificar as situações na relação com os liderados que são sentidas como desafiantes pelo líder (QI1) recorreu-se à TIC, uma técnica utilizada de forma recorrente no contexto organizacional (Bott & Tourish, 2016). Esta técnica explora fatores, ocorrências críticas ou comportamentos que permitem o alcance (ou não) de objetivos ou o eficaz desempenho numa atividade (Viergever, 2019), averiguando os efeitos percebidos e as motivações desses comportamentos (Brandão, 2010). A sua índole crítica tem por base as interpretações, reflexões e significado que os atores atribuem a estas ocorrências (Amado, 2014; Chell, 1998), aprofundando as representações dos líderes da sua realidade (Chell, 1998). Foi também utilizada para explorar os desafios identificados pelas participantes, nomeadamente ao nível da sua gestão e do seu impacto (QI's 2 e 3). Dado remeterem para a reflexão do papel das emoções e da família na gestão de desafios em geral, a informação relativa às QI's 4 e 5 foi recolhida através de questões complementares na entrevista.

Neste estudo, “Situação a focalizar” remete para a(s) interação(ões) entre líder e liderados. Como a expressão “Incidente Crítico” (IC) pode ser conotada negativamente pelas líderes, adotou-se “Episódio de trabalho” como substituição, seguindo Brandão (2010), definido como a(s) situação(ões) associada(s) ao(s) liderado(s), de natureza comportamental, social ou individual, percecionada(s) como desafiante(s) pelas líderes. Como a acumulação de experiência se desenrola ao longo da vida (Liu et al., 2020) e a implementação de ações e estratégias se torna diversa, não se impôs um limite temporal de ocorrência de IC's.

As questões do guião da entrevista (Apêndice A) foram desenvolvidas com base na literatura (Amado, 2014). Com o intuito de o validar, realizámos uma entrevista piloto com reflexão falada (Brandão et al., 2020), contribuindo para o critério da dependabilidade (Guba & Lincoln, 1994). Esta entrevista foi realizada com uma líder de equipa operacional do mesmo contexto de estudo, cujas características se aproximavam dos requisitos definidos para as participantes. A partir da análise dessa entrevista modificámos algumas das questões e substituímos termos, nomeadamente “membros da equipa” em vez de “lojistas”. A estrutura final do guião engloba, numa primeira parte, questões sociodemográficas e profissionais, e na segunda parte apresenta questões relativas à TIC, nomeadamente de

exploração dos IC's (Hettlage & Steinlin, 2006; Viergever, 2019), e questões complementares.

7.3. Procedimentos

Após um primeiro contacto com a organização, foi-lhe enviado via *e-mail* um pedido formal de colaboração que apresentava o objetivo do estudo, os critérios de inclusão dos participantes, a técnica de recolha de dados a utilizar e a garantia do seu anonimato e dos participantes. A organização permitiu o contacto com as líderes de equipas operacionais, procedendo-se à sua seleção e analisando o cumprimento dos critérios de inclusão definidos. De seguida, as líderes selecionadas foram convidadas a participar no estudo via *e-mail*.

As entrevistas foram posteriormente agendadas e foi disponibilizado o consentimento informado, que foi devolvido por e assinado pelas participantes por *e-mail*. De forma a evitar dificuldades de recordação das participantes dos IC's (Schluter et al., 2008) durante a entrevista, procedeu-se ao envio prévio de um *e-mail* lembrando a data e hora da mesma, incluindo um guia relativo ao formato dos IC's (Schluter et al., 2008). De forma a contornar a desejabilidade social desta ação, uma vez que a reflexão prévia dos eventos poderia determinar as informações a revelar na entrevista, lembrou-se o seu anonimato e a exclusiva utilização dos dados para efeitos de estudo. As questões da entrevista não foram enviadas na sua totalidade, pelo que as participantes não teriam como preparar todas as respostas de antemão.

Dada a situação pandémica aquando da recolha de dados, as entrevistas decorreram através da plataforma *on-line Zoom*, indicada pelas participantes. As questões foram colocadas de forma oral e simultaneamente disponibilizadas no *chat* de conversa de forma a facilitar a sua leitura e recordação ao longo da entrevista. A entrevistadora adotou um papel de orientadora e condutora temática na abordagem dos tópicos propostos (Chell, 1998). Todas as entrevistas foram gravadas em formato de áudio e vídeo, com consentimento das participantes, sendo a sua duração média de 37 minutos.

Dada a potencial reflexão de eventos de natureza sensível a abordar na entrevista, a criação de uma relação de confiança com as participantes é fundamental (Godoy, 1995). Para tal, promoveu-se o contacto com as mesmas via *on-line* e telefonicamente, no contexto de atividades de trabalho, garantindo, pelo menos, dois contactos prévios à realização da entrevista. Além disso, mostrámos disponibilidade para realizar a entrevista numa

plataforma da sua conveniência, o que proporcionou um ambiente mais cómodo e facilitou a criação da relação de confiança.

7.4. Técnicas de Análise de Informação

A análise da informação iniciou-se pela organização do material (Castro et al., 2011), através da transcrição das entrevistas e posterior devolução e validação por parte das respetivas participantes. Após essa validação, os dados foram importados para o *software* NVivo QSR®, programa selecionado para gerir e analisar a informação.

A técnica de análise utilizada foi a análise de conteúdo categorial (Bardin, 2011), que se trata de uma técnica recorrente aquando da análise de opiniões, atitudes e crenças. Esta insere-se dentro do espectro da análise de conteúdo, consistindo “na contagem e na aglomeração de conteúdos dentro de categorias” (Castro et al., 2011, p. 817).

Ao fim de organizados os dados, iniciámos a pré-análise da informação selecionando o material a ser analisado e os indicadores orientadores da sua interpretação (Bardin, 2011). Através da leitura flutuante dos dados, definimos como *corpus* de análise o conteúdo da transcrição das entrevistas e como unidade de registo o tema. Como unidade de contexto seleccionámos a resposta a cada pergunta da entrevista e como unidade de contagem a presença ou ausência e frequência das unidades de registo. Prosseguimos para a realização de um pré-teste da análise dos dados com uma das entrevistas, cuja validação do sistema de categorias foi efetuada com uma nova codificação da entrevista um mês depois, de forma a distanciarmo-nos do primeiro processo de codificação. Posteriormente, o sistema de categorias foi também analisado por uma segunda investigadora, contribuindo para a sua credibilidade (Breakwell et al., 2012).

Na fase de exploração do material administraram-se as decisões anteriormente tomadas sobre o *corpus* escolhido (Bardin, 2011). O sistema de categorias final (Apêndice B) foi elaborado segundo uma análise dedutiva, recorrendo à literatura considerada *à priori*, e indutiva, resultante da análise dos dados (Brandão, 2010), divergindo consoante as questões da entrevista. As categorias de análise dedutiva são as referentes ao tipo de situação desafiante, aos estilos de gestão, à TABELIS, à expressão da emoção e aos domínios dos contributos da vida pessoal e familiar do líder na gestão de desafios. As categorias de análise indutiva são as relativas aos comportamentos de gestão adotados e à sua dimensão temporal, à influência da gestão das emoções na atividade profissional e bem-estar do líder, e as relativas ao desfecho e impacto da situação. O sistema de categorias é, portanto, misto (Singmann &

Klauer, 2011), integrando cinco categorias de 1º nível, 16 de 2º nível, 35 de 3º nível e 21 de 4º nível. Finalmente, na fase de tratamento dos resultados e interpretações, elaborámos operações estatísticas simples e representativas dos resultados obtidos (Bardin, 2011).

7.5. Questões da Qualidade

A ideia de Amado (2014) de que “a investigação qualitativa, uma vez que se traduz num conjunto de paradigmas opostos a uma visão positiva da ciência, compromete-se a seguir uma tendência constantemente sujeita a olhares críticos e avaliadores, prontos a negar-lhe a sua credibilidade a qualquer deslize” (p. 353), enaltece a importância de evidenciar as estratégias adotadas que garantem a qualidade dos estudos e das suas inferências.

Sobre a qualidade da técnica de recolha de dados, o alcance do ponto de saturação foi um processo acompanhado pela segunda investigadora, de forma a ultrapassar a subjetividade de um único codificador. Relativamente à técnica de análise dos dados, procurou-se seguir medidas recomendadas relativas à TIC (Viergever, 2019) e os critérios definidos por Guba e Lincoln (1994), nomeadamente a confiabilidade e a autenticidade.

A confiabilidade integra a credibilidade, a transferabilidade, a dependabilidade e a confirmabilidade. Para garantir a credibilidade recorreu-se a uma transcrição rigorosa das entrevistas, reforçando a validade descritiva e interpretativa do estudo (Butterfield et al., 2005), aproximando-as aos testemunhos das participantes, mas sempre na garantia do anonimato. A validação das transcrições foi realizada pelas próprias líderes. O sistema de categorias foi analisado por dois investigadores (Castro et al., 2011). A transferabilidade foi revista no anonimato e na utilização de passagens dos discursos das líderes de forma a exemplificar e enriquecer os resultados, aproximando os leitores da sua realidade. Relativamente à dependabilidade, apontamos que as fases do processo foram descritas com rigor, recorrendo ao diário de bordo como auxílio de registo. Tanto o sistema de categorias como a confirmação do ponto de saturação teórica foram auxiliados com a revisão e discussão de um segundo investigador. Por último, a confirmabilidade é revista na manutenção da objetividade ao longo de todo o processo, acautelando os valores dos investigadores, contornando a sua influência no estudo.

Por sua vez, a autenticidade engloba a justiça, a autenticidade educativa, a catalítica e a tática. De forma a garantir a justiça, foi atribuída liberdade de expressão e de reflexão a todas as participantes, enaltecendo o seu valor. Com o exercício retrospectivo promovido nas entrevistas, as participantes tiveram oportunidade de refletir sobre as suas vivências e

práticas, e o processo de devolução e validação das entrevistas contribuiu para essa contemplação, contribuindo para a autenticidade ontológica. Procurou-se também divulgar os resultados do estudo via *e-mail* às participantes que demonstraram interesse em recebê-los, facilitando o acesso à panóplia de visões, práticas e opiniões do seu contexto de trabalho, promovendo a autenticidade educativa. Por último, de forma a contribuir para as autenticidades catalítica e tática permitiu-se o acesso ao produto final deste estudo, criando potencial espaço à oportunidade de mudança de práticas e visões dos líderes.

Como forma de garantir a qualidade das inferências, delinear-se critérios de qualidade dos IC's (Flanagan, 1954). A descrição da situação em que ocorreu o IC detalhou (1) o contexto em que este ocorreu, (2) os comportamentos empregues pelas líderes, (3) os seus resultados, (4) as causas motivadoras da ação das líderes e (5) o impacto na sua atividade profissional e vida pessoal. Procurou-se que as participantes tivessem um amplo leque de experiências que pudessem seleccionar em formato de IC's (Brandão, 2010), não se tendo imposto um limite temporal da sua ocorrência. Apresentaram-se justificações fundamentadas para todas as tomadas de decisões efetuadas (Viergever, 2019), de forma a contribuir para a transparência metodológica.

8. Apresentação e Discussão de Resultados

No total foram recolhidos 21 IC's, resultando numa média de dois IC's por participante. Destes, um foi eliminado dado não corresponder à definição de IC adotada neste estudo. Nesta secção do trabalho, apresentamos e interpretamos os resultados obtidos à luz de cada QI, de forma individualizada.

8.1. Desafios na Relação com os Liderados

Nesta secção consideramos, em específico, os desafios que emergem na relação líder-liderados, associados à adoção de comportamentos desajustados pelos liderados (situações comportamentais), conflitos sociais (situações sociais) e impacto da vida pessoal dos liderados no trabalho (situações pessoais). Foi possível identificar desafios que remetem para estas três situações (Tabela 1).

Tabela 1*Tipos de Situações Desafiantes Identificadas*

Situação	P	N. Ref. ^a
Comportamental	5	5
Social	4	5
Pessoal	9	10
Total	13	20

Nota. P: Número de participantes; N. Ref.^a: Número de referências.

Os desafios a nível pessoal foram referidos pela quase totalidade das participantes ($n = 9$), traduzindo situações com origem ou associadas à vida pessoal das lideradas que interferem na sua atividade laboral (Moberg, 1990). Da experiência das participantes, incluem-se nestes desafios constrangimentos ao nível do próprio (e.g., problemas de saúde, humor e má gestão de expectativas pessoais do seu desempenho), a nível familiar (e.g., problemas de saúde de parentes) e a nível amoroso (e.g., conflitos com parceiros amorosos). O excerto 1 é um exemplo de desafio ao nível pessoal:

Excerto 1. “Já foi outra colaboradora, que também tinha um problema pessoal com a mãe. Esta estava a passar muito mal. Acabou por meter baixa para tomar conta da mãe, infelizmente. Mas também tive de passar assim por notar que ela estava diferente no trabalho. (...) às vezes víamos que os olhos dela vinham mais vermelhos e víamos bem que ela estava a chorar, ou muito branca, e depois emagreceu. (...) todas nós apoiámos e eu fui a primeira, mas também houve uma altura que notava que estavam todas sempre a falar sobre o mesmo, e se ela estivesse em loja, notava que estavam ali muito perto dela em vez de se dispersarem pela loja. Às vezes não se dava aquela atenção ao cliente. (...)” (P2)¹

Os desafios a nível comportamental e social foram referidos sensivelmente na mesma medida ($n = 5$ e $n = 4$, respetivamente). Os primeiros referem-se a comportamentos das lideradas que se situam fora do espectro de comportamentos consistentes com as políticas, valores e normas organizacionais prescritas (Baker et al., 2006). Dos dados recolhidos identificámos comportamentos inadequados para com os elementos da equipa (e.g., desfazer o trabalho das colegas, comunicação inadequada e desrespeitosa) e comportamentos que ultrapassam as diretrizes estipuladas pela empresa (e.g., conversa entre lideradas na presença de clientes, não lhes dando a devida atenção, extensão das horas de pausa e uso pessoal dos materiais da empresa). O excerto 2 traduz um desafio a nível comportamental na medida em que a sua origem remete para os recorrentes comportamentos desajustados de uma liderada:

Excerto 2. “Todos os dias eu recebia telefonemas de uma colaboradora A (...), a queixar-se do comportamento da colaboradora B (...). Pronto, não estavam de acordo com os parâmetros de comportamento da empresa. (...) O comportamento passava muito por o telefone da loja ser o telefone pessoal dela, uma pausa de 10/15min que temos, fazia 30/40 min, saía da loja e não informava ninguém (...) o comportamento continuou e acabaram-se as dúvidas.” (P3)

¹ Identifica a participante a que se refere o excerto apresentado.

Por sua vez, os desafios a nível social referem-se a situações ao nível de comportamentos direcionados para colegas de equipa que deslocam a atenção das atividades de trabalho, comprometendo o funcionamento da equipa (Deutsch, 1969). Diferenciámos aqui confrontos diretos com a líder (e.g., colocar em causa a sua posição hierárquica e confrontos verbais) e com os colegas (e.g., sobrepor-se ao trabalho dos colegas, confrontos verbais e físicos, excluir colegas dos convívios diários e retaliação para com estes):

Excerto 3. “(...) esta situação aconteceu entre as minhas duas colegas (...) decidimos contratar um terceiro elemento fixo e uma menina para reforço de Natal. Entretanto esta minha colega não se identificou tanto com o reforço de Natal (...) comecei a perceber que havia troca de comentários entre a minha colega e a nova menina que tinha vindo para o lugar de 3º elemento (...) não se identificavam com a menina do reforço, com a maneira de ela ser e de trabalhar. (...) Comecei-me a aperceber de respostas tortas e de uma falta de entajada que eu não queria na minha equipa.” (P12)

Também os desafios de um tipo podem desencadear repercussões ao nível de outro tipo de desafios. O desafio comportamental representado no excerto 2 é um exemplo disso, o qual teve consequências a nível social (excerto 4):

Excerto 4: “[As colegas] estavam constantemente mais focadas no que a colega estava a fazer de mal do que no trabalho em si. Parecia o pré-escolar, onde estavam constantemente a ir fazer queixinhas à professora do que ela fazia errado.” (P3)

Discussão

Na literatura consultada não foi encontrado nenhum estudo que considerasse simultaneamente os três tipos de desafios identificados no nosso estudo. Percebemos ainda, pela análise dos IC’s identificados, que um desafio de determinado tipo pode evoluir para um outro tipo de desafio (cf. excerto 4). Isto é, perante desafios pessoais que interfiram no desempenho do trabalhador, consequentemente o desempenho da equipa poderá ser afetado, tendo por isso implicações ao nível social ou até comportamental. Assim, constatamos que os três tipos de desafios estão relacionados entre si.

Os desafios podem traduzir a adoção de comportamentos contraprodutivos dada a sua natureza desestabilizadora do trabalho do próprio, da equipa ou da relação com o líder ou colegas (Oliveira et al., 2020). Por si só, a adoção de comportamentos contraprodutivos pode abalar a relação com o líder, especialmente se essa relação for de menor qualidade. De acordo com a Teoria da Troca Líder-Membro, nestes casos, a perceção da distância ao líder pode estimular os liderados a adotar estes comportamentos perante a entidade e os seus colegas (Newton & Perlow, 2021; Oliveira et al., 2020). Tal reforça a menor qualidade da

relação líder-liderado, o que pode incentivar os liderados a manter a sua postura, não revendo comportamentos.

Embora os conflitos sociais para com os colegas de equipa sejam apontados como os mais comuns (Lawless & Trif, 2016), existe também evidência que apoia que os desafios a nível pessoal (isto é, situações com origem ou associadas à vida pessoal dos liderados que interferem na sua atividade laboral) são os que mais marcam os líderes (Lanaj & Jennings, 2020), o que poderá justificar o facto de terem sido os mais mencionados. Este aspeto é desenvolvido ao longo das seguintes QI's.

8.2. O Impacto das Situações Desafiantes

O impacto dos desafios relatados pelas líderes foi distinguido a três níveis: ao nível pessoal (38.9%), na equipa (31.5%) e na atividade de trabalho (19.0%) (Tabela 2).

O impacto a nível pessoal concretiza-se em vários aspetos. O acréscimo de preocupação e ansiedade (52.4%, excerto 5) sentido pelas líderes é o mais indicado, sendo que a reflexão sobre as ações que adotam no seu dia-a-dia e nas que adotaram na gestão do IC (23.8%, excerto 6), ponderando a sua aplicação em situações futuras, é o segundo mais destacado. Evidenciou-se também a interferência que os IC's têm na sua vida familiar (19.1%, excerto 7), nomeadamente ao nível da indisponibilidade emocional para brincar com os filhos, o desabafo das preocupações do trabalho com os familiares e a perceção de colocarem o trabalho em primeiro lugar. Por último, referem a melhor gestão dos desafios pessoais (4.8%).

Tabela 2

Impacto das Situações Desafiantes

Níveis	P	N. Ref. ^a	%
Na atividade do líder	9	10	19.0
Na equipa	6	17	31.5
Pessoalmente	11	21	38.9
Total	13	54	100

Nota. P: Número de participantes; N. Ref.^a: Número de referências; %: Percentagem de referências.

Excerto 5. “(...) *infelizmente, eu sofro de ansiedade (...). Eu nessa altura tinha de tomar [comprimidos] para ir trabalhar. Para estar tranquila e para conseguir estar dentro do mesmo sítio com ela e para estar, pronto, minimamente calma e tranquila para poder fazer o meu trabalho (...).*” (P1)

Excerto 6. “(...) *fez-me perceber que às vezes eu também posso ter atitudes destas e eu nem me estou a aperceber.*” (P5)

Excerto 7. “(...) *eu pus muito de parte a minha família.... Muito, mesmo, à conta do trabalho. Eu pus o trabalho em primeiro lugar (...)*” (P10)

O impacto ao nível da equipa é referente à desestabilização do ambiente de equipa (53.0%, excerto 8), enfraquecendo-o, à interferência na dinâmica da equipa (29.4%, excerto 9), nomeadamente ao nível de horários a realizar, folgas e conjugação de equipas de trabalho, e à alteração do foco de atenção das lideradas do seu trabalho para os problemas das colegas (17.7%, excerto 10):

Excerto 8. “(...) o ambiente continuava estranho na loja (...)” (P2)

Excerto 9. “(...) percebi, no fundo, que ia acabar por haver ali uma divisão de equipa (...) sentia-me sempre condicionada até por questões horárias (...) tentava com que ela trabalhasse comigo, ou com a subgerente (...)” (P7)

Excerto 10. “(...) estavam constantemente mais focadas no que a colega estava a fazer de mal do que no trabalho em si.” (P3)

O impacto ao nível da atividade das líderes foi sentido na maior alocação de tempo e atenção às lideradas (60.0%, excerto 11), deslocando estes recursos de outras atividades da sua função para os atribuir às lideradas e aos desafios a gerir. Foi também sentido ao nível da perceção de melhor gestão dos desafios ao nível profissional (20.0%, excerto 12) e identificámos ainda a pressão sentida de corresponder às exigências do cargo de líder (20.0%, excerto 13), especificamente ao nível do recrutamento de trabalhadores e de prevenção de situações desafiantes:

Excerto 11. “(...) o problema era estar durante para aí duas semanas, estive sempre de olho neles, com medo que eles se cruzassem...ou que houvesse bate boca (...)” (P11)

Excerto 12. “(...) já consigo olhar para essas situações de forma mais plena, mais calma. E está tudo bem, tudo se resolve.” (P4)

Excerto 13. “(...) parece que nós falhamos alguma coisa, parece que não estive atenta a alguns sinais que ela ia dando e penso que poderia evitar aquilo (...)” (P6)

Verificamos na Tabela 3 que, em qualquer tipo de desafios, as participantes mencionam sempre mais impacto a nível pessoal, seguido do impacto ao nível da equipa e, por último, ao nível da sua atividade.

Tabela 3

Impactos dos Diferentes Desafios na Relação com as Lideradas

	Situação			Total
	Comportamental	Pessoal	Social	
Na atividade do líder	2	5	2	9
Na equipa	3	10	2	15
Nível pessoal	3	12	4	19
Total	11	29	9	49

Nota. Os valores apresentados referem-se ao número de referências.

Discussão

Existem diversos estudos que focam o impacto que os conflitos têm nos liderados (Dreu et al., 2004; Losada-Otálora et al., 2021), sendo menos aqueles que se debruçam sobre o impacto nos líderes, o que enaltece a relevância dos resultados encontrados.

O facto de a maioria dos IC's relatados terem sido situações pessoais pode ter influenciado os resultados ao nível dos impactos sentidos, uma vez que os impactos ao nível pessoal foram os mais referidos. De facto, a gestão deste tipo de desafios é particularmente desconfortável para os líderes (Lanaj & Jennings, 2020). O apoio pessoal que mobilizam faz com que a situação seja mais sensível para os próprios, impactando-os negativamente (Lanaj & Jennings, 2020), principalmente ao nível de preocupação e ansiedade.

Os impactos ao nível da equipa e da atividade das líderes parecem estar relacionados. A desestabilização do ambiente de equipa, a alteração das dinâmicas já estabelecidas (e.g., em termos de horários definidos) e a distração das lideradas no trabalho requerem das líderes, conseqüentemente, um reforço de tempo e atenção às trabalhadoras. Concordante com a literatura consultada, os desafios interpessoais comprometem o desempenho dos trabalhadores (Tabassi et al., 2017) e enfraquecem o espírito de equipa (Shweta & Jha, 2010). Além disso, os conflitos no trabalho aumentam a carga emocional negativa dos trabalhadores, incluindo do líder, o que reduz o bem-estar da própria equipa (Zhou et al., 2015) e os seus níveis de satisfação (Dreu & Weingart, 2003). Por sua vez, os conflitos provocam nas líderes sentimentos de frustração, irritação e aborrecimento (Boz et al., 2009). Dado o bem-estar no trabalho ser prioritário para estas, aquando conflitos a sua satisfação diminui (Losada-Otálora et al., 2021). Uma das principais conseqüências da redução do bem-estar é não realizar o seu trabalho com a qualidade que desejariam (Zhou et al., 2015).

O estudo de Martinez-Corts et al. (2015) evidencia, precisamente, a influência que os conflitos do trabalho têm no aumento de conflitos na vida pessoal dos trabalhadores. Os seus resultados mostraram que os dias em que mais ocorreram conflitos no trabalho foram os dias em que os seus participantes reportaram mais conflitos em casa também. Constatase, portanto, que os trabalhadores transportam consigo o estado de espírito e preocupações do trabalho, o que propicia a ocorrência de conflitos na sua vida familiar.

8.3. Gestão dos Desafios na Relação com os Liderados

Nesta secção focamos os comportamentos e os estilos de gestão adotados pelas líderes.

8.3.1. Os Comportamentos Adotados pelos Líderes

É possível diferenciar sete comportamentos adotados pelas líderes para gerir os desafios identificados (Tabela 4). Os comportamentos mais adotados são clarificar a situação junto das lideradas (69.23%, excerto 14) e dar-lhes *feedback* sobre os comportamentos que

adotaram na situação desafiante, ou sobre a própria situação (53.85%, excerto 15). O primeiro refere-se à análise por parte da líder, junto das lideradas, dos fatores que estão a contribuir para a situação desafiante ou a sua posição na situação, recorrendo, por exemplo, a conversas individuais ou de equipa sobre a situação. O segundo refere-se à avaliação da líder das ações adotadas pelas lideradas na situação, incluindo, por exemplo, corrigir o seu comportamento sinalizando formas de o melhorar.

Excerto 14. “(...) comecei a perceber que havia troca de comentários entre a minha colega e a nova menina que tinha vindo (...) e resolvi conversar com elas as duas (...) para tentar perceber o que é que realmente estava a acontecer (...).” (P12)

Excerto 15. “(...) tive que pôr os dois no escritório (...). E tive que refilar com eles e explicar o meu ponto de vista, porque eles não perceberam (...).” (P11)

Destaca-se também o comportamento de mediação da situação entre os membros envolvidos (46.15%), na sua vertente verbal ou física (e.g., pedir para um dos elementos se retirar ou separá-los fisicamente), de dispensa das lideradas, por curtos períodos ou definitivos, e da adoção de uma postura de neutralidade por parte das líderes (e.g., procuram recolher, junto de cada liderada, a sua versão da situação, não assumindo partidos *à priori*).

Tabela 4

Os Comportamentos Adotados pelas Líderes e a sua Dimensão Temporal

	P	N. Ref. ^a	%
O(s) comportamentos(s) adotado(s)	13	70	
Adoção de comportamentos regularizadores da situação	2	3	15.38
Dar <i>feedback</i> sobre o(s) comportamento(s) do(s) liderado(s) ou da situação	7	16	53.85
Dispensa do(s) liderado(s)	5	7	38.46
Clarificação da situação junto do(s) liderado(s) envolvido(s)	9	14	69.23
Formação - ultrapassar o(s) comportamento(s)	3	10	23.08
Mediar a situação entre membros	6	10	46.15
Neutralidade	5	10	38.46
Dimensão temporal do(s) comportamentos(s) adotado(s)	13	66	100
Gestão contínua	6	19	46.15
Gestão imediata	13	47	100

Nota. P: Número de participantes; N. Ref.^a: Número de referências; %: Percentagem de participantes.

Ao nível da dimensão temporal dos comportamentos adotados, todas as participantes remetem para a sua aplicação imediata na gestão do desafio (excerto 16) e 46.15% para uma aplicação contínua, isto é, utilizam-nos recorrentemente para controlar a situação desafiante.

Excerto 16. “Uma coisa que ainda faço hoje é falar tudo com a minha equipa, é ser aberto. Se houver algum problema, alguém não gosta da atitude de outra pessoa, é falar na hora porque isso vai acumular e vai correr mal quando falarmos.” (P3)

A análise dos comportamentos adotados pelas líderes permite perceber no seu discurso a ativação de dois dos sistemas descritos pela TABELIS, o CG e CS (Tabela 5). Os

resultados apontam que nove líderes adotam comportamentos de CG (excerto 17) e uma adota também comportamentos de CS (excerto 18).

Excerto 17. “(...) todas nós apoiámos e eu fui a primeira (...).” (P2)

Excerto 18. “Não, graças a deus. Tenho uma pessoa comigo, em que o trabalho fica fora. Então só me dizia “Estás bem?”, “Sim, estou”, “Algo que possas fazer agora neste momento?”, “Não”, “Então esquece (...).” (P3)

Os comportamentos de CG referem-se a comportamentos benevolentes, de apoio, ajuda e de aconselhamento para com as lideradas que, no caso das nossas participantes, envolvem o recurso a ações de índole profissional (e.g., facilitação nas tarefas estipuladas para a liderada, excerto 19) e pessoal (e.g., apoio emocional através de conversas privadas com as lideradas sobre as suas preocupações, excertos 20 e 21):

Excerto 19. “(...) metia-me um bocado com eles ou pedia para fazerem uma tarefa que tivessem de ficar um bocadinho mais isolados. (...) Tentava, pelo menos.” (P9)

Excerto 20. “Entretanto ela regressou, eu falei com ela, mostrei a minha disponibilidade e apoio para qualquer coisa que precisasse (...) tentei aconselhá-la da melhor forma, dar-lhe força, acho que é a única coisa que podemos fazer (...).” (P6)

Excerto 21. “(...) temos uma relação na loja muito próxima. Eu sou um bocado a psicóloga. (...) acontece alguma coisa e ligam-me, mas não me ligam para decidir nada, é mesmo para desabafar. Só para falarem.” (P4)

Tabela 5

Sistemas da TABELIS Ativados pelas Líderes na Gestão dos IC's

	P	N. Ref. ^a	%
Comportamentos CG	9	23	100
Comportamentos CS	1	1	1.1
Autodefesa	0	0	0
Ambiente interno	0	0	0
Ambiente externo	0	0	0
Partilha de interesses	0	0	0
Afeto e Sexualidade	0	0	0
Total	9	24	100

Nota. P: Número de participantes; N. Ref.^a: Número de referências; %: Percentagem de participantes.

Considerando o tipo de desafio e a ativação destes sistemas, verificamos que 80.0% das referências aos comportamentos de CG (Tabela 6) são utilizados em desafios pessoais.

Tabela 6

Adoção de Comportamentos de CG e CS nos Diferentes Desafios

Tipo de Desafio	Caregiving		Careseeking
	N.º Ref.	%	
Comportamental	3	15.8	1
Pessoal	15	80.0	0
Social	1	5.3	0
Total	19	100	1

Nota. N. Ref.^a: Número de referências relativas ao Caregiving; %: Percentagem de referências.

8.3.2. Os Estilos de Gestão Adotados pelos Líderes

Os diferentes comportamentos utilizados permitem identificar e caracterizar os estilos de gestão adotados pelas participantes para gerir as situações desafiantes na relação com as lideradas, considerando a proposta de Rahim (2001). Foi possível identificar quatro dos estilos de gestão propostos por esse autor: o estilo de compromisso, de obrigação, dominante e integrativo. O estilo evitativo não foi identificado (Tabela7).

Tabela 7

Estilos de Gestão Adotados pelas Líderes

	P	N. Ref. ^a	%
De compromisso	5	5	12.8
De obrigação	7	8	21.0
Dominante	8	15	38.5
Integrativo	7	11	28.2
Evitativo	0	0	0
Total	13	39	100

Nota. P: Número de participantes; N. Ref.^a: Número de referências; %: Percentagem de referências.

O estilo mais identificado foi o dominante (38.5%), sendo aplicado perante ações das lideradas que são incompatíveis com a visão das líderes ou com os parâmetros definidos pela empresa (e.g., zangas físicas e verbais entre lideradas, apresentação ao trabalho sob o efeito de álcool, etc.), que exigem uma postura rígida por parte da líder:

Excerto 22. “Ao início com ela não era fácil (...) se calhar posso não ter agido da melhor forma, mas acabei por a colocar no sítio dela... Eu optei por falar com ela só e unicamente sobre trabalho.” (P1)

Excerto 23. “Ela também não me obedeceu, não quis mudar o seu comportamento (...) e tomei a decisão de que não a queria ter mais na equipa (...). Porque tinha um comportamento que não seguia os parâmetros da empresa (...).” (P3)

O estilo integrativo (28.2%) e de obrigação (21.0%) foram os seguintes mais identificados. No caso das líderes deste estudo, o estilo integrativo caracteriza-se por uma preocupação pela própria líder e pelas lideradas, baseando-se numa resolução de problemas que satisfaz ambas as partes (Rahim, 2001), conciliando interesses. Este estilo foi encontrado na regularização de comportamentos desajustados das lideradas e aquando da falta de empenho destas, procurando normalizar o ritmo de trabalho e restabelecer o ambiente de equipa. À semelhança de outras participantes, o seguinte excerto reflete os esforços envolvidos neste estilo de gestão como forma de conciliar interesses:

Excerto 24. “(...) o que consegui fazer foi, primeiro falei com a que disse às colegas todas, disse que não achava correto o que ela tinha feito. (...) depois falei com a outra, tentei estabilizar, desdramatizar, apesar de ela ter razão. Depois quando pude, juntei as duas, fiz uma espécie de reunião com as duas, porque a outra ainda não tinha explicado o porquê à outra, por isso é que o problema ainda não estava a ser resolvido. Então resolvi juntar as duas.” (P2)

O estilo de obrigação refere-se a uma maior preocupação pelas lideradas, gerindo os desafios de forma a priorizar a sua satisfação (Rahim, 2001). As participantes recorreram a este estilo na gestão de situações nas quais a posição das lideradas pareceu ser mais desafiante, onde a líder adotou uma postura solidária, dando o seu apoio perante, por exemplo, problemas pessoais das lideradas ou em momentos de ansiedade e *stress*:

Excerto 25. “Ela estava muito nervosa, peguei nela (...) ela fuma, eu disse (...) “Olha, vamos lá fora, apanhar ar, fumas um cigarro, vais-te acalmar”, e foi, pronto. Tivemos ali dez minutos, um quarto de hora, ela desabafou, ela tremia, mas, foi o suficiente, eu disse “Ok (...) já apanhaste ar, vamos para dentro, e bota isso para trás das costas.” (P10)

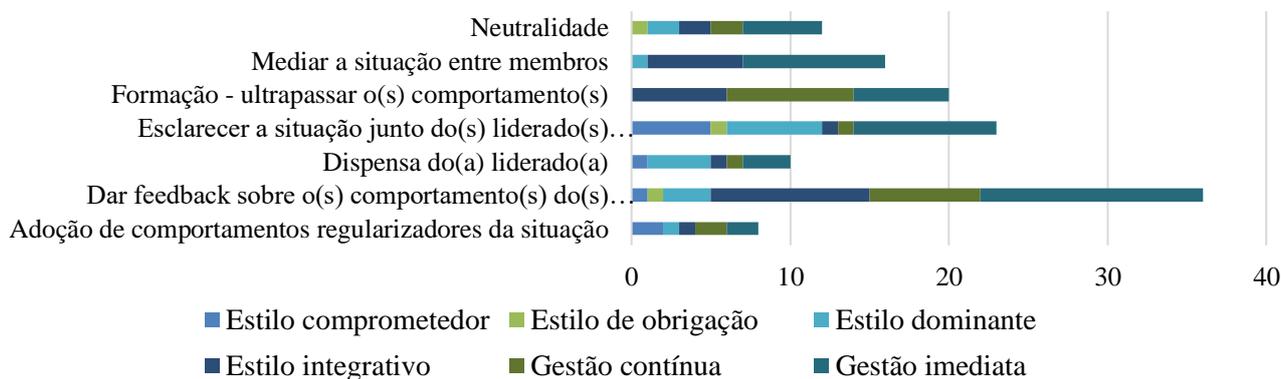
O estilo de compromisso apenas foi identificado em 12.8% das referências. Este estilo foi aplicado em situações baseadas numa preocupação mútua na qual a líder explorava a gestão do desafio:

Excerto 26. “(...) fomos falando, eu resolvi recompor-me, no dia a seguir tive um mini meeting com ela e com a outra colega (...) disse basicamente que o meu cargo era de gerente, era eu que mandava na loja (...) que eu queria muito que trabalhássemos como uma equipa, que queria muito que elas também dessem know how delas, e a experiência que tinham da própria loja. (...) Queria muito que elas me ajudassem, que formássemos uma equipa (...). (P11)

O Gráfico 1 cruza os estilos de gestão e os comportamentos identificados. Percebemos que os comportamentos adotados são transversais aos diferentes estilos e que a mesma situação pode exigir a adoção de diversos comportamentos das líderes. No estilo dominante, destacamos a clarificação da situação junto das lideradas envolvidas e a sua dispensa, maioritariamente utilizadas de forma imediata.

Figura 1

Os Comportamentos e a sua Dimensão Temporal Característicos de Cada Estilo de Gestão



O estilo integrativo caracteriza-se pelo *feedback* às lideradas sobre os comportamentos e/ou sobre a situação em si e a mediação entre membros como comportamentos aplicados pela líder de forma imediata. O recurso à formação é um comportamento utilizado de forma contínua, por norma para evitar que a situação ou os comportamentos das lideradas voltem

a surgir. O estilo de obrigação também envolve o *feedback* às lideradas, a clarificação da situação junto delas e a adoção de uma postura de neutralidade na gestão do IC. Por sua vez, o estilo de compromisso foca-se no esclarecimento da situação juntos das lideradas envolvidas. A maioria dos comportamentos adotados pelas líderes são aplicados no momento de ocorrência do IC, sendo que a formação e o *feedback* são empregues como estratégias de longa duração, nomeadamente para a prevenção de agravamento ou ressurgimento da situação desafiante.

Evidenciamos também a adoção de comportamentos de CG no estilo integrativo e no de obrigação (Tabela 8).

Tabela 8

Os Comportamentos de CG e CS Presentes nos Estilos de Gestão

	<i>Caregiving</i>	<i>Careseeking</i>
Estilo de compromisso	0	0
Estilo de obrigação	6	0
Estilo dominante	0	0
Estilo integrativo	3	0

Nota. Os valores referem-se ao número de referências.

Relativamente à adoção dos estilos de gestão nos diferentes desafios, percebemos pela Tabela 9 que o estilo dominante é predominantemente utilizado para gerir desafios a nível social e comportamental. Por sua vez, os estilos integrativo e de obrigação são maioritariamente adotados aquando desafios a nível da interferência dos problemas pessoais das lideradas no trabalho.

Tabela 9

Estilos de Gestão Adotados em Cada Tipo de Situação Desafiante

Estilo	Situação		
	Comportamental	Pessoal	Social
De compromisso	1	1	3
De obrigação	2	6	0
Dominante	5	3	7
Integrativo	2	6	2

Nota. Os valores referem-se ao número de referências.

Através da análise do discurso das participantes verificámos que na gestão de alguns IC's as líderes adotam mais do que um estilo de gestão. Recorrem a esta estratégia quando a primeira tentativa de gestão, através de estilos mais cooperantes como o integrativo ou o de obrigação, não produz efeitos. Ou seja, perante tentativas de clarificar a situação junto das lideradas, chamando atenção de aspetos a melhorar no seu comportamento, as atitudes das lideradas permaneciam iguais. Perante isso, as líderes adotam o estilo dominante como forma de surtir os efeitos esperados nos comportamentos e atitudes das lideradas:

Excerto 27. “Gosto de dar oportunidades, mas a pessoa não a soube aproveitar.” (P3)

Excerto 28. “Ao que tudo continuou, não via melhorias nenhuma.” (P12)

Percebemos, portanto, que há uma primeira abordagem das líderes na gestão das situações e, perante isso, têm a capacidade de reler a situação, os seus efeitos e resultados e ajustar-se à mesma.

Discussão

Os estilos de gestão de Rahim (2001) assentam numa perspetiva situacional. Perante a situação a resolver é utilizado um estilo cuja natureza seja concordante com a da situação.

O estilo dominante é maioritariamente associado a líderes não colaborativos (Saeed et al., 2014) e pouco eficientes na gestão dos conflitos (Hassan et al., 2011). Contudo, consideramos que no caso das participantes deste estudo este estilo não se defina por esses traços. Embora se associe a comportamentos competitivos e de reduzida escuta dos membros da equipa (Hassan et al., 2011), neste estudo envolve comportamentos de *feedback* e de esclarecimento da situação com as lideradas e, em caso de não melhoria dos comportamentos, à sua dispensa. As participantes focam-se em escutar a equipa, definindo a utilização deste estilo pela sua vertente de gestão imediata dos conflitos.

Dado o setor de atividade das nossas participantes, a venda ao público, pode ser um estilo considerado como mais eficaz na gestão de desafios, uma vez que se pretende uma gestão rápida para interferir o mínimo possível no cliente e nas suas compras (Yue et al., 2017). A aplicação das participantes deste estilo é coerente com a natureza do tipo de IC's a gerir, nomeadamente ao nível de conflitos sociais e de comportamentos desajustados, que são característicos de atitudes inoportunas por parte das lideradas (Rahim, 2001). É também referenciado na literatura como o estilo mais indicado para a gestão de situações que envolvam consequências negativas para a equipa (Jordan & Troth, 2004), pelo que a gestão destes IC's acaba por requerer uma postura vigorosa por parte das líderes.

Os comportamentos adotados pelas participantes característicos dos estilos integrativo e de obrigação, nomeadamente o *feedback* às lideradas, a mediação e a clarificação das situações junto delas, vão ao encontro do que é apontado pela literatura. De facto, tratam-se de estilos de carácter mais cooperativo cujo objetivo se prende com a identificação e clarificação das diferenças entre os pontos de vista, reduzindo o desacordo e promovendo a aceitabilidade entre todos (Hassan et al., 2011). Estes estilos são mais utilizados para gerir desafios relativos à interferência da vida pessoal das lideradas no trabalho (Jordan & Troth, 2004).

Dada a natureza delicada deste tipo de desafios, a sua gestão envolve um apoio mais particular por parte da líder. Além de exigir tempo e recursos cognitivos, envolve comportamentos como o suporte emocional, a manutenção da autoestima das lideradas (Dudley & Cortina, 2008) e comportamentos de CG. Perante a vulnerabilidade, carga emocional negativa e *stress* dos trabalhadores (Dreu et al., 2004), o seu sistema de autodefesa é ativado (Heard et al., 2009). Assim, as líderes priorizam a ativação do seu sistema de CG (Heard et al., 2009) demonstrando apoio às lideradas, recorrendo ao *feedback* sobre os comportamentos e formação para melhorar as ações por elas adotadas na situação.

Tal como constatado na Tabela 9, verificamos uma vez mais que, perante os tipos de desafios a gerir, os estilos de gestão adotados são coerentes com as suas características, de acordo com a perspetiva situacional de Rahim (2001). Tal como previsto por Moberg (1990) e Dudley e Cortina (2008), como forma de gerir estes desafios as participantes recorrem a ações tanto de índole profissional como pessoal.

Em concordância com os resultados de Sabanci et al. (2016), um dos estilos menos utilizados foi o evitativo, que se revelou ausente. De facto, as características deste estilo, nomeadamente a baixa preocupação com os outros e o evitamento da resolução dos conflitos (Saeed et al., 2014), não são concordantes com as exigências ao nível do trabalho de equipa no ramo do atendimento ao público. Tal como os nossos resultados indicam, as líderes investem maioritariamente numa gestão dos IC's imediata, priorizando não só a passagem de uma boa imagem do atendimento e da marca ao cliente, mas também a prevenção do alastramento do conflito no tempo, privilegiando o bom ambiente de equipa.

Quando geridos de forma ineficaz, os conflitos podem ter efeitos negativos a longo-prazo a nível individual (Dreu et al., 2004) e, conseqüentemente, na equipa. No atendimento ao público, a coordenação dos elementos da equipa é essencial para providenciar um serviço de boa qualidade (Bowen, 2016), uma vez que num trabalho de constante interação humana os conflitos interpessoais são propensos a existir.

8.4. O Papel das Emoções do Líder na Gestão de Desafios na Relação com os Liderados

Estes resultados reportam à gestão de situações desafiantes gerais, não sendo específicos dos IC's relatados pelas líderes. No que diz respeito à regulação das emoções durante a gestão de desafios, 75.0% das líderes recorre ao controlo e adequação das suas emoções e 25.0% exprime de forma fiel o que sente no momento (Tabela 10).

Tabela 10*Expressão das Emoções na Gestão de Desafios*

	P	N. Ref. ^a	%	Excertos
Controlo e adequação das emoções	10	15	75.0	“ <i>Eu acho que inevitavelmente acaba por acontecer, muitas vezes sem que a gente se aperceba. Às vezes o sorriso, para não bater, para não chorar...a gente sorri e faz de conta que está tudo bem (...).</i> ” (P1) “(…) <i>cada vez mais penso no que vou dizer, na forma como vou abordar a situação, exatamente. E às vezes, é como te disse, estou super irritada e maldisposta e até me rio. Para mim até estou a ser sónica, sabes, mas é a única forma para lidar com a situação.</i> ” (P2)
Demonstração fiel das emoções	4	5	25.0	“(…) <i>tento transmitir tudo o que sinto. Acredito que só assim é que as coisas vão funcionar. Se não lhes disser tudo o que penso, as coisas nunca vão ficar resolvidas.</i> ” (P6) “ <i>Eu sou muito transparente (...).</i> ” (P9)
Total	13	20	100	

Nota. P: Número de participantes; N. Ref.^a: Número de referências; %: Percentagem de referências.

A estratégia de controlo das emoções adotada pelas participantes refere-se à adoção de mecanismos internos que permitem ajustar as emoções sentidas pelas líderes e aquelas que elas expressam, de forma a adequar a resposta emocional à situação (Aldao et al., 2015). Por sua vez, a demonstração fiel das emoções refere-se à não regulação interna das suas emoções, exprimindo as emoções que estão a sentir na gestão da situação.

Relativamente à influência que a regulação das emoções tem na sua atividade profissional (Tabela 11), as participantes identificaram o aumento da sua eficácia na gestão das situações desafiantes no trabalho (46.2%, excerto 29) e a necessidade de libertar as emoções retidas (15.4%, excerto 30), sendo que 38.5% referiram que não sentiam qualquer tipo de impacto (excerto 31):

Tabela 11*Influência da Gestão das Emoções na Atividade Profissional das Líderes*

	P	N. Ref. ^a	%
Aumento da eficácia percebida na gestão de desafios no trabalho	5	6	46.2
Necessidade de libertar as emoções retidas	1	2	15.4
Sem impacto	5	5	38.5
Total	9	13	100

Nota. P: Número de participantes; N. Ref.^a: Número de referências; %: Percentagem de referências.

Excerto 29. “*Na minha atividade enquanto líder, influencia de maneira positiva, porque cada vez mais consigo gerir os conflitos da melhor forma, liderar com a equipa da melhor forma (...).*” (P2)

Excerto 30. “*Nos próximos dez minutos, sim. Apetece atirar tudo, apetece dar pontapés.... Dizer assim umas asneiras, libertar, ok?! Passado dez minutos está bem.*” (P10)

Excerto 31. “*Não, sinceramente, acho que não influencia assim o dia-a-dia de trabalho.*” (P12)

Já no seu bem-estar (Tabela 12), as líderes sentem-se influenciadas tanto negativa (76.5%) como positivamente (11.8%). Dentro da primeira categoria mencionaram o acréscimo de ansiedade (38.5%, excerto 32), a necessidade de desabafar (23.1%, excerto 33), a reflexão sobre a situação desafiante e os comportamentos adotados (23.1%, excerto 34), e o esgotamento emocional (15.4%, excerto 35).

Excerto 32. “Às vezes dá-me ansiedade. Dá-me bastante ansiedade. (...) dá-me aquela ansiedade do sistema nervoso, mesmo, eu digo assim “quem me dera poder falar, à minha vontade, à minha maneira”, mas, não. Não é fácil (...).” (P10)

Excerto 33. “(...) se eu sentir que, de alguma forma algum episódio, ou alguma situação me está a abalar, aí eu prefiro perder cinco minutos, pegar no telefone, ligar a alguém naquele preciso momento, exteriorizar, pôr cá para fora, chorar se tiver que chorar, dizer o que tenho a dizer, e com isso, eu própria fico mais aliviada.” (P7)

Excerto 34. “(...) quando há um problema que não quero falar logo, muitas vezes fico a pensar muito no assunto, às vezes até em exagero (...).” (P2)

Excerto 35. “Tem dias que me sinto esgotada porque tem muita coisa em que teve de ser assim, dessa forma.” (P8)

Tabela 12

Influência da Gestão das Emoções no Bem-Estar

	P	N. Ref. ^a	%
Influência negativa	8	13	76.5
Acréscimo de ansiedade	5	5	38.5
Esgotamento emocional	2	2	15.4
Perceção de necessidade de desabafar	3	3	23.1
Reflexão sobre a situação desafiante e o(s) comportamento(s) adotado(s)	2	3	23.1
Influência positiva	2	2	11.8
Melhor gestão das situações desafiantes pessoais	2	2	100
Sem impacto	2	2	11.8
Total	10	17	100

Nota. P: Número de participantes; N. Ref.^a: Número de referências; %: Percentagem de referências.

As líderes destacaram a melhor gestão das situações desafiantes pessoais enquanto influência positiva, sendo que duas referiram não sentir qualquer impacto da gestão das emoções no seu bem-estar (11.8%, excerto 36).

Excerto 36. “(...) desde que estou a exercer este papel na empresa, a minha paciência e inteligência emocional está a um nível muito mais avançado (...). Tenho outro tipo de atitude, já consigo olhar para essas situações de forma mais plena, mais calma. E está tudo bem, tudo se resolve.” (P4)

Discussão

Os nossos resultados vão ao encontro do que é indicado na literatura sobre o controlo e adequação das emoções no contexto de trabalho. De facto, de forma a corresponder adequadamente à situação (Rego et al., 2010), as líderes simulam um estado emocional através da regulação das suas emoções (Rego et al., 2019).

Estes resultados são concordantes com os de Toegel et al. (2013) que indicam que tanto líderes como liderados regulam as suas emoções negativas no local de trabalho. Mais uma vez, parece que o setor de trabalho no qual as participantes se inserem tem muita influência na adoção desta estratégia. Para além da venda do produto, o atendimento ao público exige “a venda” de boa disposição e de uma boa experiência de compra, pelo que a regulação das emoções destes trabalhadores se torna fundamental para atingir os níveis de atendimento esperados (Toegel et al., 2013). Além disso, destacamos que esta prática não decorre apenas dos desafios associados aos liderados mas também das experiências com os próprios clientes (Yue et al., 2017). Clientes conflituosos e agressivos podem gerar nos trabalhadores sentimentos negativos como raiva, injustiça e frustração que influenciam a sua disposição negativamente (Wang et al., 2013). Percebemos, assim, que a regulação das emoções é um mecanismo bastante presente e importante no dia-a-dia destes profissionais.

É interessante constatar que, na sua atividade profissional, a eficácia na gestão de desafios é apontada como a influência mais destacada da regulação das emoções. De facto, a experiência frequente na adoção deste mecanismo habitua as líderes à sua utilização (Dudley & Cortina, 2008), podendo-se tornar numa estratégia de eleição para a gestão de desafios (Lanaj & Jennings, 2020). Esta habituação verifica-se nos nossos dados através das líderes que referiram não sentir qualquer impacto da regulação das suas emoções na sua atividade profissional.

Relativamente ao seu bem-estar, evidencia-se o acréscimo de ansiedade e a necessidade de desabafar, o que é coerente com as consequências que o exercício de regulação das emoções pode ter nas líderes. De acordo com a literatura, com o intuito de corresponder às expectativas de gestão das situações desafiantes, os líderes são propícios a experienciar dissonância emocional, recorrendo à regulação das suas emoções, que pode resultar em sentimentos como ansiedade, frustração e preocupação (Hay, 2014). A experiência de emoções acumuladas pode gerar no líder necessidade de as expressar e de desabafar para exteriorizar as emoções retidas em si.

Perante as emoções negativas dos liderados decorrentes de situações desafiantes, principalmente as de carácter pessoal, os líderes tendem a absorver as emoções destes através do contágio emocional (Brummelhuis et al., 2014) o que, por sua vez, promove a regulação emocional dos líderes (Dudley & Cortina, 2008). Embora os nossos resultados não permitam efetuar comparações de género, por norma as mulheres são mais passíveis do contágio emocional do que os homens (Magen & Konasewich, 2011).

De forma semelhante à exposição das líderes aos problemas pessoais das lideradas (Lanaj & Jennings, 2020), também a antiguidade das líderes neste cargo poderá capacitá-las de melhores competências para gerir as suas emoções. O repetitivo controlo das emoções de forma a responder melhor às situações desafiantes gera habituação e resiliência, tornando este mecanismo menos esforçado e exaustivo para as líderes, dada a sua adaptação às exigências da situação (Converse & Deshon, 2009). O desenvolvimento desta gestão emocional propicia a capacidade de autocontrolo, predispondo as líderes à adoção de comportamentos mais adequados à situação (Jordan & Troth, 2004). De facto, perante situações que causem *stress*, a regulação das emoções é moderadora na relação entre o conflito e os comportamentos adotados perante esse conflito. A capacidade de regular as emoções permite aliviar a propensão de adoção de comportamentos contraproduativos e ajuda a responder de forma mais eficiente às demais problemáticas (Kundi & Badar, 2021; Soomro et al., 2020). Compreende-se assim a associação da regulação e controlo das emoções das líderes como um aspeto positivo na gestão das situações (Wang et al., 2011).

8.5. O Papel da Família do Líder na Gestão de Desafios na Relação com os Liderados

Estes resultados dizem respeito ao papel da família do líder na gestão que este faz das situações desafiantes que vivencia na relação com os liderados. Foi possível distinguir no discurso das líderes os três domínios identificados por Carlson et al. (2006) nos quais a família tem um papel relevante (Tabela 13): desenvolvimento (62.5%), eficiência (29.2%) e afeto (4.2%).

Tabela 13

O Papel da Família na Gestão de Desafios e Respetivos Fatores

	P	N. Ref. ^a	%
Afeto	1	1	4.2
Estabilidade emocional do líder	1	1	100
Desenvolvimento	12	15	62.5
Educação do líder	2	2	13.3
Experiências e ensinamentos da vida pessoal do líder	5	7	46.7
Parentalidade	5	6	40.0
Eficiência	4	7	29.2
Estabilidade e suporte familiar	4	7	100
Total	13	24	100

Nota. P: Número de participantes; N. Ref.^a: Número de referências; %: Percentagem de referências.

Focando nos dois mais mencionados, o domínio do desenvolvimento refere-se à estimulação que o envolvimento e empenho no papel familiar tem no desenvolvimento de

competências, conhecimentos e de perspectivas das líderes que as ajudam a realizar melhor o trabalho (Carlson et al., 2006):

Excerto 37. “(...) a partir do momento que fui mãe, vejo as coisas um bocadinho diferentes, e acho que isso me ajuda muito (...) Faz com que consiga perceber algumas situações de conflito (...) e...acho que consigo levar comigo experiência de casa para resolver alguns problemas.” (P5)

Por sua vez, a eficiência traduz o envolvimento que as líderes têm na família como forma de aumentar o seu foco no trabalho, reduzindo distrações e satisfazendo as expectativas de ambos os papéis (Carlson et al., 2006):

Excerto 38. “Talvez... estabilidade. (...) quando estou no trabalho desligo-me do mundo cá fora, e quando estou em casa desligo-me do mundo do trabalho. Quando estou lá, estou a 200%, a minha cabeça está toda lá. (...) porque não tenho tanta coisa na cabeça. (...) quando chego ao trabalho, só penso no trabalho.” (P8)

Dentro de cada domínio foi ainda possível distinguir fatores específicos, mencionados pelas participantes, que contribuem para a gestão dos desafios. Para o domínio do desenvolvimento contribuem as experiências e ensinamentos da sua vida pessoal (46.7%), a parentalidade (40.0%, excertos 39 e 40) e a educação da líder (13.3%). Para a eficiência, distinguimos a estabilidade e o suporte da família (excertos 41 e 42) e para o afeto identificámos a estabilidade emocional das líderes.

Excerto 39. “(...) a única razão pela qual pode ter contribuído (...) é nós metermos na nossa cabeça que aquilo é o nosso local de trabalho e que é o nosso ganha-pão, e que temos dois filhos para criar e temos mesmo de o fazer, e levantar a cabeça e seguir em frente (...).” (P1)

Excerto 40. “(...) é a nossa equipa, é a nossa segunda casa, é a nossa segunda família. Então, lá está, enquanto líder, eu tento fazer isso com elas. Eu gosto que elas se sintam bem, que se sintam em casa, para mim, isso é muito importante.” (P7)

Excerto 41. “(...) eu chegava e falava com o meu namorado (...). E sempre me ajudou a perceber, debatia o assunto com ele e ajudava muito. (...) Era ouvir a opinião de outra pessoa que estava completamente fora do contexto.” (P2)

Excerto 42. “As situações acontecem e nós nem estamos a ver da melhor forma e temos alguém com quem desabafar.” (P3)

Discussão

Os resultados positivos associados às influências percebidas pelas líderes do contexto familiar na gestão dos desafios no contexto do trabalho vão ao encontro da literatura consultada, sendo notório um enriquecimento família-trabalho (Greenhaus & Powell, 2006). No geral, fatores como as competências, o capital psicológico, físico e social e os recursos materiais desenvolvidos num contexto influenciam o desempenho no outro, direta ou indiretamente (Greenhaus & Powell, 2006).

Os resultados apontam que o domínio do desenvolvimento é onde as líderes referem sentir mais contributos da vida familiar e pessoal, especificamente ao nível das suas

experiências de vida e da parentalidade. De facto, segundo os resultados de Scheiber (2016) é possível constatar que os eventos de vida permitem retirar aprendizagens e que as reflexões sobre os mesmos as reforçam. No que toca à parentalidade, as competências que providencia aos trabalhadores são inumeráveis. A maternidade estimula competências como a identificação e atenção ao conflito e, conseqüentemente, a sua rápida resolução, bem como o foco a ter no trabalho e o carinho para com os elementos da equipa (Ruderman et al., 2002). Os sentimentos de se “sentirem necessárias” em ambos os seus papéis de líderes e de mães pode contribuir para aumentar a sua dedicação no trabalho (Marini & Fiori, 2011). Além disso, as emoções positivas obtidas do desempenho enquanto mãe, como gratidão e realização (Ruderman et al., 2002), podem prolongar-se para a sua função de líder, já que emoções positivas tendem a perdurar entre domínios (Brummelhuis et al., 2014).

Destacamos também os contributos assinalados da estabilidade e suporte familiar, ao nível da eficiência. O suporte da família tem sido apontado na literatura como relevante para o apoio ao líder no seu trabalho (Gao et al., 2021). Este apoio pode criar nas líderes sentimentos de satisfação e conforto que, no seu trabalho, lhes permite um aumento no foco das suas tarefas e tomadas de decisão (Bakker et al., 2009), uma vez que a parte familiar não é um fator de distração para elas (Carlson et al., 2006). Além disso, este apoio permite analisar os desafios no trabalho recorrendo a pontos de vista diferentes, o que lhes concede maior conhecimento e resiliência mental (Bakker et al., 2009).

Tal como demonstram os resultados de Brummelhuis et al. (2014), uma família apoiante promove não só um melhor desempenho no local de trabalho como também um melhor bem-estar do indivíduo. Enquanto mulheres líderes, as participantes conciliam os papéis de mães, esposas, de CG (em casa e no trabalho) e as suas responsabilidades laborais (Marini & Fiori, 2011). Os dados obtidos vão ao encontro da literatura (Marini & Fiori, 2011), uma vez que os diferentes papéis que as participantes assumem diariamente são interdependentes uns dos outros, beneficiando-se nos aspetos apresentados.

Conclusão

Este estudo tem como objetivo descrever e explorar os desafios que emergem na relação líder-liderado, associados à adoção de comportamentos desajustados pelos liderados, conflitos sociais e interferência da vida pessoal dos liderados no trabalho.

A interferência da vida pessoal das lideradas no trabalho foi o desafio mais mencionado pelas líderes, referindo-se àquele que mais marca as líderes (Lanaj & Jennings, 2020). Verificámos também que os impactos dos diferentes desafios se relacionam entre si, apresentando mútuas repercussões. Além de se poderem traduzir em comportamentos contraprodutivos (Oliveira et al., 2020), uma situação ao nível de comportamentos desajustados das lideradas no trabalho pode remeter para inconvenientes a nível social, como a retaliação entre colegas. No geral, foi possível distinguir nos nossos resultados impactos destes desafios ao nível pessoal, da equipa e do próprio trabalho das líderes.

Relativamente à gestão das situações desafiantes, o estilo dominante, integrativo e de obrigação (Rahim, 2001) são os estilos de eleição. Concluímos que perante o setor de atividade das participantes, a venda ao público, o estilo dominante é um estilo considerado eficaz na gestão das situações desafiantes uma vez que se pretende uma gestão rápida para interferir o mínimo possível no cliente e nas suas compras (Yue et al., 2017). Este estilo é utilizado maioritariamente na gestão de desafios sociais e ao nível de comportamentos desajustados das lideradas. Os últimos dois estilos são maioritariamente adotados na gestão de desafios associados ao impacto da vida das lideradas no trabalho, isto é, desafios pessoais. Dada a natureza destes desafios, a sua gestão envolve um apoio particular por parte da líder, nomeadamente em termos de tempo, recursos cognitivos e comportamentais mobilizados, como o suporte emocional, a manutenção da autoestima das lideradas (Dudley & Cortina, 2008) e comportamentos de CG. Desta forma, destacam-se como os mais desafiantes para as líderes (Lanaj & Jennings, 2020).

O ramo de trabalho no qual as participantes atuam, a venda ao público, exige uma interação e coordenação constante dos seus elementos de equipa que o torna num local propício à emergência dos desafios estudados neste trabalho. O contacto direto com os clientes pressupõe uma gestão de desafios imediata (Toegel et al., 2013), como forma de evitar comprometer as vendas e a passagem de uma imagem negativa da marca. Verificámos que a capacidade de gestão emocional dos líderes é um fator preponderante na gestão imediata destas situações. Pelos testemunhos das nossas participantes compreendemos que

a regulação emocional é um recurso diário no seu trabalho que as auxilia a responder de uma melhor forma emocional e comportamental à situação (Kundi & Badar, 2021; Soomro et al., 2020), mas também apresenta repercussões ao nível pessoal (e.g., de ansiedade).

Além disso, o facto de as participantes assumirem diversos papéis sociais no seu dia-a-dia enriqueceu os nossos resultados ao nível da transição dos contextos família-trabalho. Estas participantes conciliam os papéis de mães, esposas e de CG (em casa e no trabalho), assumindo as suas responsabilidades laborais enquanto líderes (Marini & Fiori, 2011). A acumulação de papéis torna-os interdependentes uns dos outros (Marini & Fiori, 2011), o que nobilita os seus testemunhos relativamente à conciliação dos contextos trabalho e família. Conseguimos salientar o papel benéfico que a família pode ter na atividade das líderes. Tal como já vem sendo explorado na literatura, o enriquecimento família-trabalho pode dotar os trabalhadores de competências para a realização das suas funções (Greenhaus & Powell, 2006). Especificamente, as líderes demonstraram que a parentalidade e o apoio familiar são elementos fulcrais neste enriquecimento. Para além do desenvolvimento dos níveis de paciência e de resolução estratégica de problemas, a parentalidade e o apoio familiar permitem focar a sua atenção no trabalho e na realização de tarefas quando sentem o apoio da família na sua atividade. Apontam ainda o suporte da família no desabafo e na reflexão conjunta sobre os desafios do trabalho e a sua atuação nestes.

Deste modo, conseguimos identificar diversos contributos do nosso estudo. Em primeiro lugar, permitiu constatar como os desafios ao nível da interação humana impactam os líderes, tanto no seu trabalho, como no seu bem-estar. São situações que abalam a coesão das equipas e exigem dos líderes respostas imediatas de resolução, em detrimento de inconvenientes ao nível do funcionamento e do ambiente de equipa (Losada-Otálora et al., 2021). Percebemos, portanto, que é necessário avaliar o impacto que os desafios têm nos líderes uma vez que as alterações negativas ao nível do seu bem-estar afetam a sua capacidade de resolução dos desafios e de tomada de decisão a nível laboral (Dreu et al., 2004). Como tal, trata-se de um estudo relevante não só para os líderes como também para os liderados e as organizações onde estão inseridos.

Através da conjugação entre os estilos de gestão, os comportamentos adotados e a sua dimensão temporal, contribuímos para melhor definir os estilos de gestão propostos por Rahim (2001), no que concerne as mulheres líderes no ramo do atendimento ao público, o contexto abordado neste estudo. Relativamente à TABELIS, o nosso estudo permite contribuir para o reforço da literatura ao nível da ativação do sistema de CG dos líderes para com os

liderados, contextualizando-os especificamente na gestão de situações associadas à interferência da vida pessoal destes últimos no trabalho.

A presente investigação permite ainda reforçar a literatura relativa ao papel das emoções no contexto de trabalho, nomeadamente ao nível da gestão das situações desafiantes. A identificação do estado emocional dos liderados e a empatia por parte dos líderes permite a estes últimos, através da regulação das suas emoções, adequar a sua resposta à situação, contribuindo para uma melhor gestão (Jordan & Troth, 2004). Neste sentido, promover a regulação saudável das emoções tanto por quem ocupa este cargo, como pelos próprios liderados, poderá ser importante para reduzir as possíveis influências negativas desta regulação emocional. As entidades podem dinamizar sessões alusivas ao tema da gestão emocional com o apoio de pessoas especializadas no tema e com contributos de outros pares que divulguem as suas experiências pessoais, o que pode contribuir para apresentar e edificar novas ferramentas, mais adequadas, de gestão de cada tipo de situação.

Por último, os resultados relativos ao enriquecimento família-trabalho permitiram reforçar a visão mais atenta que se deve atribuir ao meio familiar e às suas relações. Relativas a esta temática, existem várias ações que as empresas podem adotar. Poderão, nomeadamente, desenvolver através do Departamento de Recursos Humanos grupos de apoio para fomentar a partilha de experiências e de estratégias para enriquecer a transição de contexto entre a família-trabalho e vice-versa. Especificamente, poder-se-á abordar a transferência de competências entre os dois contextos e estratégias de redução da influência de questões da atividade profissional no seio familiar, principalmente aquando do surgimento de situações desafiantes (Martinez-Corts et al., 2015). A partilha de ideias relativas à nutrição das relações familiares poderá fomentar o enriquecimento família-trabalho, aumentar a satisfação familiar dos trabalhadores e o desenvolvimento das suas aptidões ao nível laboral.

À semelhança de todos os projetos é possível identificar algumas limitações. Embora a TIC favoreça a interpretação pessoal de cada participante (Bott & Tourish, 2016), pode promover reflexões dos seus antecedentes psicológicos e sociológicos (Viergever, 2019), o que pode dificultar a garantia de um discurso “objetivo” (Cunha et al., 2009, p. 97). Embora a interpretação e significados atribuídos pelas participantes constitua material único de investigação, o recurso a amostras reduzidas coloca reservas à generalização dos resultados à população (Bott & Tourish, 2016). Devido à novidade de aplicação da TIC por parte da entrevistadora, existe espaço de progressão para guiar melhor as entrevistas. Por último, apontamos a disparidade entre a antiguidade da liderança das equipas atuais bem como o

tamanho das equipas - o número de IC's e a sua variedade poderiam ter sido maiores (Jordan & Troth, 2004).

Embora não tenha sido um fator definido *à priori*, este estudo conta exclusivamente com a participação de mulheres líderes; contudo, não o consideramos como uma limitação, mas sim como uma potencialidade. A par de outros estudos que já têm vindo a ser desenvolvidos no âmbito da liderança feminina (Brandão & Lopes, 2017), consideramos que seja mais um contributo para o reforço de informação acerca desta temática, especificamente sobre a gestão de desafios e o seu impacto. Enquanto estudo futuro, consideramos que a comparação entre homens e mulheres que assumam cargos de líder possa constituir material importante não só ao nível dos estilos de gestão e impactos associados aos desafios a que estão sujeitos, como ao nível das melhores estratégias que se adequam a ajudar estes profissionais a melhorar neste aspeto da sua vida profissional.

Para o sucesso das organizações é necessário o sucesso das suas equipas, pelo que a gestão destas assume uma importância considerável. Sendo as organizações constituídas por pessoas, os desafios associados à interação humana são inevitáveis nas equipas de trabalho, pelo que compreendê-los e adotar estratégias de gestão adequadas torna-se crucial para manter as equipas de trabalho harmoniosas (Saeed et al., 2014). Assim, aprender a gerir os desafios é importante tanto para os trabalhadores como para a própria organização (Lawless & Trif, 2016). Embora possam não ser sempre resolvidos, saber como lidar com eles contribui para aumentar a eficiência da equipa (Lawless & Trif, 2016).

Ambicionamos, por isso, desconstruir a ideia de um papel passivo dos liderados nas suas equipas de trabalho e, especialmente, no líder (Oc & Bashshur, 2013), uma vez que a liderança é um trabalho conjunto de todos os seus elementos (Cunha, 2002). Procuramos assim potenciar um olhar mais humanizante sobre o papel do líder e atualizar a literatura para melhor compreender as influências às quais estes se encontram diariamente sujeitos. Afinal, “*Os bons líderes não são os donos da liderança, mas os seus facilitadores.*” (Cunha, 2002, p. 490).

Referências

- Alakavuklar, O. N., & Çakar, U. (2012). The role of ethics on conflict handling styles: A scenario based study. *Çatışma Yönetimi Biçimleri Üzerinde Ahlakın Rolü: Senaryo Temelli Bir Çalışma*, 5(10), 89-116. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=bsu&AN=87627289&lang=pt-pt&site=ehost-live&scope=site>
- Aldao, A., Sheppes, G., & Gross, J. (2015). Emotion regulation flexibility. *Cognitive Therapy & Research*, 39(3), 263-278. <https://doi.org/10.1007/s10608-014-9662-4>
- Almeida, B. (2018). *Liderança e desafios: ativação do sistema de autodefesa no processo de transição para uma posição de liderança*. [Tese de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/112707/2/272448.pdf>
- Amado, J. (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Imprensa da Universidade de Coimbra. <https://doi.org/10.14195/978-989-26-0879-2>
- Auvinen, E., Huhtala, M., Kinnunen, U., Tsupari, H., & Feldt, T. (2020). Leader motivation as a building block for sustainable leader careers: The relationship between leadership motivation profiles and leader and follower outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 120. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103428>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Baker, T. L., Hunt, T. G., & Andrews, M. C. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, 59(7), 849-857. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.02.004>
- Bakker, A. B., Westman, M., & van Emmerik, I. J. H. (2009). Advancements in crossover theory. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 206-219. <https://doi.org/10.1108/02683940910939304>
- Bardin, L. (2011). In *Análise de Conteúdo* (Vol. 4ª Ed). Edições 70, Ltda.
- Bastardo, N., & Van Vugt, M. (2018). The nature of followership: Evolutionary analysis and review. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.09.004>

- Bergmann, T. J., & Volkema, R. J. (1994). Issues, behavioral responses and consequences in interpersonal conflicts. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 467-471. <https://doi.org/10.1002/job.4030150510>
- Bergner, S., Kanape, A., & Rybnicek, R. (2019). Taking an interest in taking the lead: The influence of vocational interests, leadership experience and success on the motivation to lead. *Applied Psychology: An International Review*, 68(1), 202-219. <https://doi.org/10.1111/apps.12150>
- Bibi, Z., Karim, J., Shafiq, R., & Din, S. (2015). Causes & consequences of interpersonal conflicts: A survey of labor in public sector of Baluchistan, Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 9(1), 101-112. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=bsu&AN=110129988&lang=pt-pt&site=ehost-live&scope=site>
- Bolino, M. C., Hsiung, H.-H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). 'Well, I'm tired of tryin'!' Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56-74. <https://doi.org/10.1037/a0037583>
- Bott, G., & Tourish, D. (2016). The critical incident technique reappraised. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 11(4), 276-300. <https://doi.org/10.1108/QROM-01-2016-1351>
- Bowen, D. E. (2016). The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view. *Human Resource Management Review*, 26(1), 4-13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.09.002>
- Boz, M., Martínez, I., & Munduate, L. (2009). Breaking negative consequences of relationship conflicts at work: The moderating role of work family enrichment and supervisor support. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 25(2), 113-121. <https://doi.org/10.4321/s1576-59622009000200002>
- Brandão, C. (2010). *O desempenho individual de dirigentes de topo da Administração Pública portuguesa: um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional* [Tese de Doutoramento, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/35073/2/29701.pdf>
- Brandão, C., & Lopes, D. (2017). Conciliando a liderança e a maternidade: Um estudo com recurso a histórias de vida. *Revista Psicologia Diversidade e Saúde*, 6. <https://doi.org/10.17267/2317-3394rpds.v6i4.1702>

- Brandão, C., & Miguez, J. (2017). Using NVivo to assess a program of goal-corrected empathic attunement skills: a case study in the context of higher education. *Universal Access in the Information Society*, 16(4), 863-876. <https://doi.org/10.1007/s10209-016-0476-x>
- Brandão, C., Miguez, J., & McCluskey, U. (2016). The dynamics of fear in the workplace: The contribution of attachment theory to leadership training and behaviour. *Revista E-Psi*, 6, 4-25. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/90005/2/169201.pdf>
- Brandão, C., Santos, F., & Peres, S. (2020). Processo de transição para uma posição de liderança: um estudo com mulheres. *Revista Psicologia, Diversidade e Saúde*, 9. <https://doi.org/10.17267/2317-3394rpds.v9i1.2559>
- Breakwell, G. M., Smith, J. A., & Wright, D. B. (2012). *Research Methods in Psychology*. SAGE Publications. <https://books.google.pt/books?id=PNBvVIBMgkcC>
- Brummelhuis, L. L., Haar, J. M., & Roche, M. (2014). Does family life help to be a better leader? A closer look at crossover processes from leaders to followers. *Personnel Psychology*, 67(4), 917-949. <https://doi.org/10.1111/peps.12057>
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Maglio, A.-S. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative Research*, 5(4), 475-497. <https://doi.org/10.1177/1468794105056924>
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002>
- Castro, T. G., Abs, D., & Sarriera, J. C. (2011). Análise de conteúdo em pesquisas de Psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 31(4), 814-825. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932011000400011>
- Chell, E. (1998). Critical incident technique. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative methods and analysis in organizational research: A practical guide*. (pp. 51-72). Sage Publications Ltd. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=psyh&AN=1999-02931-003&lang=pt-pt&site=ehost-live&scope=site>
- Cheng, C. Y., Yang, Y. S., & Hsieh, C. H. (2014). Who would engage in unethical behavior? Should organizations bear the responsibility? *Quality and Quantity*, 48(4), 2341-2354. <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9895-4>

- Converse, P. D., & Deshon, R. P. (2009). A tale of two tasks: reversing the self-regulatory resource depletion effect. *The Journal of applied psychology*, 94(5), 1318-1324. <https://doi.org/10.1037/a0014604>
- Cremer, D., Dick, R., Tenbrunsel, A., Pillutla, M., & Murnighan, J. K. (2011). Understanding ethical behavior and decision making in management: A behavioural business ethics approach. *British Journal of Management*, 22, S1-S4. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00733.x>
- Cremer, D., & Vandekerckhove, W. (2017). Managing unethical behavior in organizations: The need for a behavioral business ethics approach. *Journal of Management and Organization*, 23(3), 437-455. <https://doi.org/http://journals.cambridge.org/action/displayBackIssues?jid=JMO>
- Cunha, M., Rego, A., Clegg, S., & Neves, P. (2013). The case for transcendent followership. 9(1), 87-106. <https://doi.org/10.1177/1742715012447006>
- Cunha, M. P. (2002). “The best place to be”: Managing control and employee loyalty in a knowledge-intensive company. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(4), 481-495. <https://doi.org/10.1177/002188602237793>
- Cunha, M. P., Cunha, R. C., & Rego, A. (2009). Exploring the role of leader–subordinate interactions in the construction of organizational positivity. *Leadership*, 5(1), 81-101. <https://doi.org/10.1177/1742715008098311>
- Demirtas, O. (2015). Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 273-284. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1950-5>
- Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and destructive. *Journal of Social Issues*, 25(1), 7-41. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1969.tb02576.x>
- Dolan, P., & Galizzi, M. M. (2015). Like ripples on a pond: Behavioral spillovers and their implications for research and policy. *Journal of Economic Psychology*, 47, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2014.12.003>
- Dreu, C. K. W., Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6-26. <https://doi.org/10.1108/eb022905>
- Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>

- Dudley, N. M., & Cortina, J. M. (2008). Knowledge and skills that facilitate the personal support dimension of citizenship. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1249-1270. <https://doi.org/10.1037/a0012572>
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies (Wiley-Blackwell), 40*(6), 1419-1452. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00386>
- Falqueto, J. M. Z., Hoffmann, V. E., & Farias, J. S. (2018). Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de administração. *Theoretical Saturation in Qualitative Research: Report of an Experience of Application under study in the Administration Field, 20*(52), 40-53. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018V20n52p40>
- Finkelstein, L. M., Costanza, D. P., & Goodwin, G. F. (2018). Do your high potentials have potential? The impact of individual differences and designation on leader success. *Personnel Psychology, 71*(1), 3-22. <https://doi.org/10.1111/peps.12225>
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin, 51*(4), 327-358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>
- Fonseca, M., Soares, I., & Martins, C. (2006). Estilos de vinculação, orientação para o trabalho e relações profissionais. *Psicologia: Revista da Associação Portuguesa Psicologia, 20*(1), 187-208. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v20i1.382>
- Gabriel, A. S., Koopman, J., Rosen, C. C., & Johnson, R. E. (2018). Helping others or helping oneself? An episodic examination of the behavioral consequences of helping at work. *Personnel Psychology, 71*(1), 85-107. <https://doi.org/10.1111/peps.12229>
- Gao, J.-L., Li, D.-S., & Conway, M.-L. (2021). Family support and entrepreneurial passion: The mediating role of entrepreneurs' psychological capital. *Social Behavior & Personality: an international journal, 49*(3), 1-15. <https://doi.org/10.2224/sbp.9791>
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE-revista de administração de empresas, 35*(2), 57-63. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment *Academy of Management Review, 31*(1), 72-92. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.19379625>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. (pp. 105-117). Sage Publications, Inc.

- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=psyh&AN=1994-98625-005&lang=pt-pt&site=ehost-live&scope=site>
- Hassan, B., Maqsood, A., & Riaz, M. N. (2011). Relationship between organizational communication climate and interpersonal conflict management styles *Pakistan Journal of Psychology*, 42(2), 23-40. <https://widgets.ebscohost.com/prod/customer-specific/ns000290/authentication/index.php?url=https%3a%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26db%3da9h%26AN%3d85899233%26lang%3dpt-pt%26site%3dedslive%26scope%3dsite>
- Hay, A. (2014). 'I don't know what I am doing!': Surfacing struggles of managerial identity work. *Management Learning*, 45(5), 509-524. <https://doi.org/10.1177/1350507613483421>
- Heard, D., & Lake, B. (1986). The Attachment Dynamic in Adult Life. *British Journal of Psychiatry*, 149(4), 430-438. <https://doi.org/10.1192/bjp.149.4.430>
- Heard, D., Lake, B., & McCluskey, U. (2009). *Attachment therapy with adolescents and adults: Theory and practice post Bowlby* (T. F. LTD, Ed.). Karnac Books. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=psyh&AN=2012-12839-000&lang=pt-pt&site=ehost-live&scope=site>
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M., & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228-238. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.228>
- Hettlage, R., & Steinlin, M. (2006). The critical incident technique in knowledge management-related contexts. *Ingenous peoples knowledge. Swiss Association for International Cooperation: Zurich*. [https://blogs.glowscotland.org.uk/wl/public/SusanAnderson/uploads/sites/1137/2011/11/CriticalIncidentTechnique in KM.pdf](https://blogs.glowscotland.org.uk/wl/public/SusanAnderson/uploads/sites/1137/2011/11/CriticalIncidentTechnique%20in%20KM.pdf)
- Hudson, D. L. (2012). *Describing the relationship between workplace engagement and attachment theory* ProQuest Information & Learning]. APA PsycInfo. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=psyh&AN=2012-99210-020&lang=pt-pt&site=ehost-live&scope=site>
- Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. 8, 22-26. <https://doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>

- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance, 17*(2), 195-218. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702_4
- Kauppila, O. P. (2016). When and how does LMX differentiation influence followers' work outcomes? The interactive roles of one's own LMX status and organizational context. *Personnel Psychology, 69*(2), 357-393. <https://doi.org/10.1111/peps.12110>
- Kundi, Y. M., & Badar, K. (2021). Interpersonal conflict and counterproductive work behavior: the moderating roles of emotional intelligence and gender. *International Journal of Conflict Management (Emerald), 32*(3), 514-534. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-10-2020-0179>
- Lanaj, K., & Jennings, R. E. (2020). Putting leaders in a bad mood: The affective costs of helping followers with personal problems. *Journal of Applied Psychology, 105*(4), 355-371. <https://doi.org/10.1037/apl0000450>
- Lawless, J., & Trif, A. (2016). Managing interpersonal conflicts at work by line managers. *Irish Journal of Management, 35*(1), 74-87. <https://doi.org/10.1515/ijm-2016-0005>
- Litano, M. L., Major, D. A., Landers, R. N., Streets, V. N., & Bass, B. I. (2016). A meta-analytic investigation of the relationship between leader-member exchange and work-family experiences. *The Leadership Quarterly, 27*(5), 802-817. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.06.003>
- Liu, Z., Venkatesh, S., Murphy, S. E., & Riggio, R. E. (2020). Leader development across the lifespan: A dynamic experiences-grounded approach. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101382>
- Losada-Otálora, M., Peña-García, N., & Sánchez, I. D. (2021). Interpersonal conflict at work and knowledge hiding in service organizations: the mediator role of employee well-being. *International Journal of Quality & Service Sciences, 13*(1), 63-90. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2020-0023>
- Magen, E., & Konasewich, P. A. (2011). Women support providers are more susceptible than men to emotional contagion following brief supportive interactions. *Psychology of Women Quarterly, 35*(4), 611-616. <https://doi.org/10.1177/0361684311423912>
- Major, D. A., & Lauzun, H. M. (2010). Equipping managers to assist employees in addressing work-family conflict: Applying the research literature toward innovative practice. *Psychologist-Manager Journal (Taylor & Francis Ltd), 13*(2), 69-85. <https://doi.org/10.1080/10887151003761275>

- Marini, C. M., & Fiori, K. L. (2011). Home to work spillover and psychological distress in middle-aged women. *Psi Chi Journal of Undergraduate Research*, 16(4), 180-187. <https://doi.org/10.24839/1089-4136.JN16.4.180>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Martinez-Corts, I., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Boz, M. (2015). Spillover of interpersonal conflicts from work into nonwork: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(3), 326-337. <https://doi.org/10.1037/a0038661>
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>
- McCluskey, U. (2005). *To be met as a person: The dynamics of attachment in professional encounters* (1 ed.). Routledge. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=psyh&AN=2005-07600-000&lang=pt-pt&site=ehost-live&scope=site>
- McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work–family enrichment. *Journal of Business & Psychology*, 25(3), 381-396. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9141-1>
- Middlehurst, R. (2008). Not enough science or not enough learning? Exploring the gaps between leadership theory and practice. *Higher Education Quarterly*, 62(4), 322-339. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00397.x>
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). *Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change*. Guilford Press. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=psyh&AN=2007-12400-000&lang=pt-pt&site=ehost-live&scope=site>
- Moberg, D. J. (1990). Helping subordinates with their personal problems: A moral dilemma for managers. *Journal of Business Ethics*, 9(6), 519-531. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=sxi&AN=5397618&lang=pt-pt&site=ehost-live&scope=site>
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems *Leadership Quarterly*, 11(1), 11. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7)

- Newton, C., & Perlow, R. (2021). The role of leader-member exchange relations and individual differences on counterproductive work behavior. *Psychological reports*. <https://doi.org/10.1177/0033294121989298>
- Ng, T. W. H., Lam, S. S. K., & Feldman, D. C. (2016). Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ? *Journal of Vocational Behavior*, 93, 11-32. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.12.005>
- Oc, B., & Bashshur, M. R. (2013). Followership, leadership and social influence. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 919-934. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.006>
- Oliveira, L., de Assis Moreno Junior, V., & Carneiro Gonçalves, R. (2020). Individual and situational antecedents of counterproductive work behaviors. *BAR - Brazilian Administration Review*, 17(3), 1-21. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020190126>
- Parker, M. (2004). Becoming manager or, the werewolf looks anxiously in the mirror, checking for unusual facial hair. *Management Learning*, 35(1), 45-59. <https://doi.org/10.1177/1350507604041164>
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (T. F. INC, Ed. 3 ed.). Routledge. http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/CONFLICT%20MANAGEMENT%20Managing%20conflict%20in%20organizations.pdf
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Cunha, M. P. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: Exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1531-1552. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.488459>
- Rego, A., Yam, K. C., Owens, B. P., Cunha, M. P., Bluhm, D., Lopes, M. P., & Story, J. S. P. (2019). Conveyed leader psycap predicting leader effectiveness through positive energizing. *Journal of Management*, 45(4), 1689-1712. <https://doi.org/10.1177/0149206317733510>
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, 45(2), 369-386. <https://doi.org/10.5465/3069352>
- Sabancı, A., Sahin, A., & Özdemir, I. (2016). Conflict management strategies of the leaders of inspection groups in turkey. *Online Submission*, 6(12), 88-98. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i12/2472>

- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. S. K. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2012-0091>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). Metodologia de pesquisa. *McGraw-Hill Interamericana do Brasil. Ltda*, 3.
- Scheiber, L. (2016). How social entrepreneurs in the third sector learn from life experiences. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 27(4), 1694-1717. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9597-8>
- Schluter, J., Seaton, P., & Chaboyer, W. (2008). Critical incident technique: A user's guide for nurse researchers. *Journal of Advanced Nursing*, 61(1), 107-114. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04490.x>
- Schneider, A., Gardner, W. L., Hinojosa, A., & Marin, A. (2014). Emotional responses of leaders to passive versus active members. *Leadership*, 10(4), 412-436. <https://doi.org/10.1177/1742715013504424>
- Seters, D. A., & Field, R. H. G. (1990). The Evolution of Leadership Theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29. <https://doi.org/10.1108/09534819010142139>
- Shweta, & Jha, S. (2010). Antecedents of interpersonal conflicts at work-place. *Journal of Management & Public Policy*, 1(2), 73-79. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=bsu&AN=58516232&lang=pt-pt&site=ehost-live&scope=site>
- Sieweke, J., & Zhao, B. (2015). The impact of team familiarity and team leader experience on team coordination errors: A panel analysis of professional basketball teams. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 382-402. <https://doi.org/10.1002/job.1993>
- Singmann, H., & Klauer, K. (2011). Deductive and inductive conditional inferences: Two modes of reasoning. *Thinking & Reasoning*, 17(3), 247-281. <https://doi.org/10.1080/13546783.2011.572718>
- Soomro, S. A., Kundi, Y. M., & Kamran, M. (2020). Antecedents of workplace deviance: Role of job insecurity, work stress, and ethical work climate. *Problemy Zarządzania*, 2019(86), 74-90. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.86.4>
- St-Onge, S., Morin, D., Bellehumeur, M., & Dupuis, F. (2009). Managers' motivation to evaluate subordinate performance. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 4(3), 273-293. <https://doi.org/10.1108/17465640911002545>

- Tabassi, A. A., Bryde, D. J., Abdullah, A., & Argyropoulou, M. (2017). Conflict management style of team leaders in multi-cultural work environment in the construction industry. *Procedia Computer Science*, *121*, 41-46. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.007>
- Toegel, G., Kilduff, M., & Anand, N. (2013). Emotion helping by managers: an emergent understanding of discrepant role expectations and outcomes. *Academy of Management Journal*, *56*(2), 334-357. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0512>
- Velthouse, B., & Kandogan, Y. (2007). Ethics in practice: What are managers really doing? *Journal of Business Ethics*, *70*, 151-163. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9102-9>
- Viergever, R. F. (2019). The critical incident technique: Method or methodology? *Qualitative Health Research*, *29*(7), 1065. <https://doi.org/10.1177/1049732318813112>
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Goldman, B. M. (2011). How leader–member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal–external efficacy perspectives. *Personnel Psychology*, *64*(3), 739-770. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01224.x>
- Wang, M., Liao, H., Zhan, Y., & Shi, J. (2011). Daily customer mistreatment and employee sabotage against customers: Examining emotion and resource perspectives. *Academy of Management Journal*, *54*(2), 312-334. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.60263093>
- Wang, M., Liu, S., Liao, H., Gong, Y., Kammeyer-Mueller, J., & Shi, J. (2013). Can't get it out of my mind: Employee rumination after customer mistreatment and negative mood in the next morning. *Journal of Applied Psychology*, *98*(6), 989-1004. <https://doi.org/10.1037/a0033656>
- Willig, C., & Rogers, S. W. (2017). *The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology* (S. P. Ltd, Ed. 2 ed.). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781526405555>
- Yue, Y., Wang, K. L., & Groth, M. (2017). Feeling bad and doing good: The effect of customer mistreatment on service employee's daily display of helping behaviors. *Personnel Psychology*, *70*(4), 769-808. <https://doi.org/10.1111/peps.12208>
- Zhou, Z. E., Yan, Y., Che, X. X., & Meier, L. L. (2015). Effect of workplace incivility on end-of-work negative affect: Examining individual and organizational moderators in

a daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(1), 117-130.

<https://doi.org/10.1037/a0038167>

Zuber, F. (2015). Spread of unethical behavior in organizations: A dynamic social network perspective. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 151-172.

<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2270-0>

Apêndices

Apêndice A

Instrumento de Recolha de Informação

Introdução

Bom dia/Boa Tarde.

O meu nome é Rafaela Rodrigues e, enquanto estudante do Mestrado Integrado em Psicologia, na área da Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, encontro-me, neste momento, no processo de recolha de dados para a minha Dissertação de Mestrado. O estudo foca a relação entre líderes e liderados e o nosso principal objetivo é compreender as dinâmicas que se criam entre estes, dada a importância desta relação nas organizações.

Todas as informações aqui recolhidas estão sujeitas ao anonimato, e serão utilizadas apenas no contexto da realização deste estudo, podendo vir a ser consideradas para efeitos de publicação (no seu formato final, a tese). A entrevista será gravada com recurso a um gravador, com o teu consentimento, e todos os dados recolhidos serão analisados somente pelos investigadores.

O tempo previsto para esta entrevista é, no máximo, de cerca de 1 hora. A tua participação é voluntária e, por esse motivo, podes recusar participar ou retirares-te a qualquer momento, caso te sintas desconfortável. A entrevista é constituída por duas partes: vou começar por fazer algumas perguntas para te conhecer melhor, e depois vou pedir para descrever situações que tenham ocorrido no teu contexto de trabalho. Durante a entrevista iremos abordar questões associadas à relação entre a líder-membros de equipa, e influências que os últimos exercem sobre o líder.

Agradecemos, desde já, a tua disponibilidade e colaboração.

Quando te sentires preparada, podemos começar.

Posso iniciar a gravação da entrevista?

Entrevista nº ____	Entrevistadora: Rafaela Rodrigues	
Data: __/__/____	Hora: __:__	Duração: __:__
Local: <input type="checkbox"/> Presencial	Onde? _____	<input type="checkbox"/> Plataforma digital
Qual? _____		

Parte I: Questões sociodemográficas e profissionais

- Género:
- Idade:
- Habilitações:
- Antiguidade na ocupação como líder:
- Antiguidade na atual organização:
- Antiguidade na liderança da atual equipa:
- Quantas pessoas líderes:
- Frequência de contacto com os membros da tua equipa (as atuais colaboradoras):
 Diária ____ Semanal ____ Mensal ____
 - Meio pelo qual contactas com os membros da tua equipa (as colaboradoras):
 Presencialmente Telefonicamente Através de plataforma(s) digitais
 Qual(ais)? _____ Outro: Qual? _____

Perguntas quebra-gelo

1. Fala-me da tua experiência enquanto líder.
2. De que forma é que a tua atividade enquanto líder tem sido afetada pela pandemia?

Parte II: Técnica dos Incidentes Críticos

Na literatura sobre a liderança, a relação entre líder-membros de equipa é um dos aspetos mais mencionados como fundamental para o desenvolvimento desta função.

Tal como foi referido no *e-mail* que te enviei anteriormente, nesta segunda parte peço que reflitas acerca das situações ou episódios que tenhas vivido no teu local de trabalho e que de alguma forma estejam associados aos membros da tua equipa, e que tenhas sentido ou percebido como desafiantes para ti de os gerires. Procura focar-te em situações que se prendam com os aspetos “humanos” e/ou relacionais dos membros da tua equipa e não com os aspetos técnicos do teu trabalho. Isto é, estamos interessadas em situações que tenham surgido ao nível comportamental, social e/ou pessoal da equipa e que tenhas percecionado como desafiantes ou mais difíceis de gerir (por exemplo, um comportamento indesejado de

um membro da tua equipa, a influência de problemas pessoais no trabalho ou alguma situação conflituosa entre membros da equipa). Tens alguma questão relativamente à atividade?

Sobre cada situação desafiante, procura responder às seguintes questões:

A. Recolha de IC

- 1. Qual o contexto da situação desafiante?** Descreve o contexto da situação, ou seja, onde é que esta aconteceu, quem estava presente, quem disse o quê (contextualizando o assunto da interação), e as suas causas (ou seja, o que criou a situação).
- 2. O que é que fizeste nessa situação?** Descreve os teus comportamentos e o que disseste nessa situação, descrevendo as estratégias que adotaste para gerir a situação desafiante.
- 3. Qual foi a tua motivação?** O que te motivou a adotar esse(s) comportamento(s)?
- 4. Qual(ais) foi(oram) o(s) resultado(s)?** Descreve qual(ais) foi(oram) o(s) resultado(s) imediatos desse(s) comportamento(s). Qual foi o desfecho da situação?
- 5. Qual foi o impacto dessa situação?** Descreva o(s) impacto(s) que consideras que essa situação teve:
 - 5.1.** Na tua atividade profissional.
 - 5.2.** Na tua vida pessoal.
- 6. Qual o papel do teu contexto pessoal e familiar na gestão destas situações desafiantes?** Explora os aspetos da tua vida pessoal/familiar que consideras que contribuam para a tua vida profissional, e especificamente, para a gestão destas situações.

No *e-mail* foi-te solicitado que refletisses sobre 2 ou 3 situações desafiantes. Pedia-te agora que as descrevesse.

B. Competências emocionais na gestão de IC.

- 7.** Alguns autores referem que gerir estas situações desafiantes podem exigir do líder saber controlar a própria emoção ou a forma como se exprime na situação. Inclusive, no momento de gerir a situação, recorrem à expressão de emoções que são contrárias às que efetivamente estão a sentir, para conseguirem adequar a sua resposta emocional à situação. Ou seja, os líderes procurariam não demonstrar as

suas verdadeiras emoções, tentando expressar emoções que considerem que ajudam a resolver melhor a situação.

Qual o teu posicionamento face a esta estratégia pensando na tua experiência?

7.1. (Se aplicável) De que forma é que a expressão de emoções contrárias àquelas que sentes influencia o teu bem-estar e a tua atividade?

Finalização da entrevista

As questões da entrevista terminaram. Gostarias de acrescentar algum aspeto ao que foi referido? Tens alguma questão?

Quero agradecer-te pelo teu contributo a este estudo, bem como o tempo e testemunho que disponibilizaste para tal.

A entrevista será agora transcrita e posteriormente ser-te-á enviada de forma a validares a mesma. Preferes que a envie por *e-mail* ou carta?

Se assim o pretenderes, os resultados deste estudo (ou seja, a tese) podem ser partilhados contigo. No final do estudo, enviarei um *e-mail* a todos os participantes, ao qual peço que respondas manifestando essa intenção, se for o caso.

Apêndice B

Sistema de Categorias

Nome	Descrição	Outros excertos exemplificativos
Tipo de situação desafiante	Categoria que codifica todas as referências a situações consideradas como desafiantes pelo líder, associadas aos liderados. Os tipos de situações desafiantes seguem uma lógica dedutiva.	
Comportamental	Categoria que codifica todas as referências a comportamentos dos liderados que se situam fora do espectro de comportamentos éticos. Isto é, integra os comportamentos que não são consistentes com as políticas, valores e normas organizacionais prescritas (Baker et al., 2006).	<p><i>“(…) eu estava a trabalhar, era gerente de loja, e uma colaboradora foi trabalhar embriagada. (...) começámos a trabalhar, abrimos a loja e no contacto com o cliente, eu percebi que ela estava alterada. (...) dava para perceber perfeitamente a maneira como ela falava com os clientes e como falou comigo quando a confrontei.” (P06)</i></p> <p><i>“A menina mostrou-se uma pessoa que queria trabalhar, que estava disponível, que estava disposta a fazer todo o tipo de trabalho que eu pedisse. Aos poucos foi-se mostrando uma pessoa que realmente eu não via (...) começou a mostrar os seus comportamentos desde respostas, conflitos com a equipa, para além de me dar algumas respostas... (...) essa pessoa começou-me a desrespeitar (...).” (P13)</i></p>
Pessoal	Categoria que codifica todas as referências a situações desafiantes cuja causa advém da vida pessoal do liderado, interferindo na sua atividade laboral (Moberg, 1990).	<p><i>“(…) foi uma colaboradora com quem trabalhei que se comportava lindamente, mas que do nada, mudava completamente a sua postura no trabalho, não com os clientes, mas com a equipa de trabalho. Comigo que era a sua chefia direta e com as colegas. (...) Ela estava a trabalhar normal e de repente mudava o seu feitio e a sua postura, deixava de ser sorriso aberto e passava a cara zangada com tudo e todos, sem motivo aparente. (...) depois estava desligada do trabalho e as respostas que</i></p>

tinha para conosco não eram no melhor tom, nem da melhor forma. (...) acabei por perceber que, às vezes uma pessoa está em loja e está a tentar formá-las, e a dizer-lhes as coisas para o bem delas, como lhe dizia a ela dizia às colegas, só que as colegas encaravam aquilo como algo construtivo e ela também. Só que ela, a nível pessoal, sentia-se muito mal por eu estar a dizer alguma coisa que ela sabia que sabia fazer, mas que não estava a fazer bem, então ela sente esse mal por estar a falhar com ela. Então fechava-se naquela bolha e explodia. Mas a raiva era para ela, aquela frustração...ela explodia para o lado, menos para os clientes. (...) ela acabou por confessar e disse que era um defeito dela que ela não estava a saber lidar, porque ela sabia perfeitamente que sabia fazer as coisas e ficava danada por não as estar a fazer bem (...) a frustração dela fez com que se gera-se mau ambiente na equipa e fez com que a comessem a colocar mais à parte, e como se sentia à parte acabava por mandar respostas mais tortas.” (P05)

“foi a situação de uma colaboradora que (...) tinha imensos, imensos problemas pessoais, imensos problemas familiares, e então, ela transportava diariamente isso para o trabalho dela. Porquê? Porque ela sofria de depressões, e então era uma pessoa muito difícil de moldar, digamos. Na relação que ela estabelecia com as colegas, e depois, no profissional.

(...) ela era uma pessoa completamente alterada. Ela falava muito alto dentro da loja.... Qualquer coisa que tivesse que falar com uma colega (...) ela parecia que estava sempre a discutir com aquela pessoa. (...) à mínima coisa, se fosse preciso, ela começava a chorar em plena loja... E, com ela, aconteceu um episódio bastante chato, porque, lá está, acabou por envolver indiretamente um cliente, em que o cliente estava a fazer uma questão sobre um artigo e ela estava a dar a resposta dela, a dizer que não tinha. Portanto, o cliente pretendia um tamanho, ela estava a dizer que não o tinha, uma colega ia a passar, e percebeu que tinha visto esse artigo lá dentro. Então, na boa-fé dela, ajudou, acabou por interferir, e pedir desculpa, por estar a interferir, mas que,

			<i>realmente tinha a certeza que o tamanho que a cliente queria, ainda tinha no armazém. Então ela ficou completamente descontrolada, e começou a discutir com a colega, em frente à cliente... pronto.” (P07)</i>
Social		Categoria que codifica todas as referências a situações desafiantes interpessoais, ao nível de comportamentos direcionados para colegas de equipa e que podem deslocar a atenção das atividades de trabalho, comprometendo o funcionamento da equipa (Deutsch, 1969).	<i>“(…) eu tinha depois lá um problema com uma delas, porque (…) ela era super vendedora. E (…) acabava por “comer” as outras colegas. (…) aí criava, muitos... imensos conflitos. Porque claro, ela... sabia que o fazia bem, e então ela queria fazer sempre tudo, ela queria apanhar as vendas todas, tudo tinha que ser dela, e as outras colegas não entendiam isso” (P07)</i>
Comportamento(s) de gestão adotada(s) pelo líder		Categoria que codifica todas as referências aos comportamentos adotados pelo líder na gestão da situação desafiante.	
O(s) comportamentos(s) adotado(s)		Categoria que codifica todas as referências aos comportamentos adotados pelo líder na gestão da situação desafiante.	
Adoção de comportamentos regularizadores da situação	de	Categoria que codifica todas as referências à adoção de comportamentos regularizadores da situação por parte do líder. Isto é, comportamentos que tenham como intuito evitar contribuir para o desenvolvimento da situação desafiante.	<i>“(…) deixei de imprimir à frente de seja quem for, para não haver esse tipo de comentários, nem esse tipo de rivalidades (...).” (P1)</i> <i>“(…) comecei a reparar se via algo de diferente na menina do part-time, ao que eu não reparei em nada.” (P12)</i>
Dar <i>feedback</i> sobre o(s) comportamento(s) do(s) liderado(s) ou da situação		Categoria que codifica todas as referências a <i>feedbacks</i> , por parte do líder, relativamente ao(s) comportamento(s) que o(s) liderado(s) teve(tiveram) na situação, ou relativamente à própria situação. Incluem-se <i>feedbacks</i> como chamadas de atenção imediatas, correções de comportamentos, etc.	<i>“(…) fui à beira de cada uma inicialmente, e disse para pararem com aquilo, e que depois falávamos sobre isso.” (P4)</i>
Dispensa do(s) liderado(s)		Categoria que codifica todas as referências à tomada de decisão do líder de dispensar o(a) liderado(a) por períodos curtos ou trabalho ou despedi-lo(a).	<i>“(…) ela depois acabou por ser despedida.” (P8)</i> <i>“(…) eu já estava com a noção que não ia renovar o contrato, porque eu não trabalho com pessoas mal-educadas (...).” (P13)</i>
Clarificar a situação junto do(s)		Categoria que codifica todas as referências à clarificação, pelo líder, da situação ou	<i>“(…) porque eu sou uma pessoa que vou ter com ela e digo “O que é que queres realmente disto? Queres trabalhar connosco, não queres</i>

liderado(s) envolvido(s) -	comportamento(s) adotado(s) pelo(s) liderado(s) envolvido(s) na situação, junto dele(s), com intuito de ouvir o(s) seu(s) motivo(s).	<i>trabalhar connosco, em que te posso ajudar? Quero que saias daqui bem para com a empresa e para comigo, portanto eu preciso de saber o que é que tu precisas.” (P13)</i>
Formação ultrapassar o(s) comportamento(s)	- Categoria que codifica todas as referências a formação, dada pelo líder, ao(s) liderado(s) de forma a ultrapassar(em) a situação e/ou melhorar o(s) comportamento(s) que este(s) adotou(aram) na situação. Envolve explicar novas formas de abordar as situações, melhorias comportamentais e de postura, etc.	<i>“(…) quando eu chamo a atenção, não é para pôr abaixo...as críticas, eu tento...eu faço, no sentido uma crítica construtiva, não é o destrutivo. (...) eu, vou-lhe tentar mostrar, o que é que de bom ela até fez e o que é que poderia ter melhorado. O que é que correu menos bem, ali.” (P7)</i>
Mediar a situação entre membros	Categoria que codifica todas as referências à mediação, por parte do líder, da situação desafiante, quer seja entre liderados ou entre liderados e clientes. Inclui estratégias tais como retirar algum membro da situação, abordar a situação de forma mais pacífica, utilizar linguagem corporal para acalmar algum dos elementos, etc.	<i>“(…) estava sempre a gesticular com os olhos para a colaboradora se acalmar. Quando intervim, dei-lhe um toque corporal para ela se afastar um bocadinho.” (P8)</i> <i>“(…) a primeira coisa que eu fiz, na altura, foi pôr a colega fora da loja (...).” (P10)</i>
Neutralidade	Categoria que codifica todas as referências à adoção de uma postura de neutralidade pelo líder perante os liderados envolvidos. Inclui estratégias como não tomar partidos, ouvir as justificações de todos os envolvidos, etc.	<i>“(…) também não queria estar a ser injusta. (...). E por isso é que preferi falar com ela primeiro (...).” (P6)</i> <i>“(…) tentei ser o mais imparcial possível (...).” (P12)</i>
Dimensão temporal do(s) comportamentos(s) adotado(s)	Categoria que codifica todas as referências à dimensão temporal dos comportamentos adotados pelo líder na gestão da situação desafiante, podendo ser ou imediatas ou contínuas.	
Gestão contínua	Categoria que codifica todas as referências a comportamentos, adotados pelo líder, de gestão contínua da situação desafiante. Isto é, comportamentos que este adote ao longo do tempo para a gerir ou para modificar o(s)	<i>“(…) foi desafiante, porque tive também uma luta imensa, e tive que a moldar, muito... mesmo, para ela perceber que, acima de tudo, o importante era o espírito de equipa (...).” (P7)</i>

		comportamento(s) do(s) liderado(s) face à situação.	
Gestão imediata		Categoria que codifica todas as referências a comportamentos, adotados pelo líder, de gestão imediata da situação desafiante.	<p><i>“(...) primeiro falei com a que disse às colegas todas (...) depois falei com a outra (...). Depois quando pude, juntei as duas (...).” (P2)</i></p> <p><i>“(...) resolvi conversar com elas as duas (...).” (P12)</i></p>
Estilo de gestão da situação		Categoria que codifica todas as referências ao estilo de gestão da situação desafiante adotado pelo líder. Os estilos apresentados seguem uma lógica dedutiva, segundo a proposta de Rahim (2001).	
Estilo de compromisso	de	Este estilo baseia-se numa preocupação intermédia de si e dos outros, conseguindo tanto abdicar da sua posição como explorar a gestão do desafio. É utilizado em situações nas quais o estilo integrativo e dominante não conseguem a sua resolução (Rahim, 2001).	<i>“Foi para tentar entender e lhe tentar explicar a ela que, apesar de eu fazer tudo como ela faz lá dentro, eu tenho um cargo, e se eu tenho é normal que eu ganhe mais do que ela (...). E foi a opção que tomei, de deixar de haver esse tipo de...cada um tem o seu envelope, os envelopes estão fechados e ninguém vê talões de ninguém, e nesse aspeto acabou por aclamar.” (P1)</i>
Estilo de obrigação		Este estilo revela maior preocupação pelos outros, focando a gestão dos desafios através da satisfação da outra parte. Revê-se na gestão de situações nas quais a posição da outra parte parece mais desafiante, pelo que o líder opta por ajudar, especialmente quando considera que a conservação da relação é prioritária (Rahim, 2001).	<i>“Assim que eu regresssei, claro que a primeira coisa que fiz foi falar com a Cátia, para saber o que ela tinha a dizer, para ouvir ambos os lados (...). Eu dei o benefício da dúvida, porque não tinha visto o que tinha acontecido ou não. (...) depois aí prevalecia o meu lado humano, e que pensava que ela estava a sofrer e a passar mal, e tentava sempre de alguma forma que ela não saísse prejudicada, e que precisava do trabalho por ser mãe solteira...” (P03)</i>
Estilo dominante		Este estilo expressa maior preocupação com o próprio, adotando a perspectiva de quem considera estar correto ou impor a sua visão sobre os liderados. Por norma, é utilizado aquando situações em que é necessário lidar com liderados com comportamentos inoportunos e não concordantes com a visão do líder (Rahim, 2001).	<p><i>“(...) comecei a pensar com a cabeça, e percebi que nada do que ela contou era verdade. Basicamente ela ia para os copos, ficava de ressaca e não se conseguia levantar para ir trabalhar. Portanto também foi uma decisão muito fácil. Foi-se embora e não havia volta a dar.” (P03)</i></p> <p><i>“e eu telefonei logo aos recursos humanos, a dizer “Ou eu, ou ela, ela é que tem que sair já, porque eu não aguento”. (...) eu resolvi recompor-me, no dia a seguir tive um mini meeting com ela e com a outra colega (...) fui super dura a falar, e tive que ser, disse basicamente que o meu cargo era de gerente, era eu que mandava na loja, era eu</i></p>

		<i>que... não disse assim tão má. Mas, o meu cargo era de gerente, que feliz ou infelizmente para elas, o meu cargo era superior, que as decisões eram tomadas por mim, que eu queria muito que trabalhássemos como uma equipa (...).” (P11)</i>
Estilo evitativo	Este estilo manifesta despreocupação tanto pelo próprio como pelos outros, ignorando ou adiando a resolução dos desafios com os quais se confronta (Rahim, 2001).	-
Estilo integrativo	Este estilo caracteriza-se por uma preocupação tanto pelo próprio como pelos outros, baseando-se numa resolução de problemas que satisfaça ambas as partes. É apropriado para a gestão de desafios complexos, que requerem resolução conjunta e comprometimento de ambas as partes (Rahim, 2001).	<i>“E eu cheguei lá, saudei a cliente e perguntei-lhe o que é que se passava. (...) E eu referi à cliente que efetivamente não são iguais e que a referência não é a mesma, mas como são muito parecidos, a colega podia não ter percebido a diferença. Ou seja, não culpei uma, não culpei a outra. Ambas tinham razão.” (P04)</i>
TABEIS	Categoria que codifica todas as referências a estratégias de gestão da situação desafiante, adotadas pelo líder, que correspondem à adoção de uma das posturas pensadas por Heart et al. (2009) - o <i>Careseeker</i> (CS) ou o <i>Caregiver</i> (CG). Ambas as categorias são de carácter dedutivo.	
Comportamentos CG	Categoria que codifica todas as referências à adoção de comportamentos, por parte do líder, de natureza CG de forma a responder a comportamentos de natureza CS por parte do(s) liderado(s) (Heard et al., 2009). Envolve comportamentos benevolentes para com ele(s), de apoio, ajuda e de aconselhamento.	<i>“Muitas vezes, quando ela faltava eu contava como folga, e dizia-lhe que para a semana ela não folgava, para não ser uma falta, e tentava sempre apaziguar para ela não sair prejudicada porque pensava sempre na situação dela, de ser mãe solteira e ter um filho pequeno.” (P03)</i> <i>“Eu sou um bocado a psicóloga. Imagina, estou de férias, de fim-de-semana, de folga, e elas todas, têm aquela coisa de...acontece alguma coisa e ligam-me, mas não me ligam para decidir nada, é mesmo para desabafar. Só para falarem.” (P04)</i>
Comportamentos CS	Categoria que codifica todas as referências a comportamentos, por parte do líder, de natureza CS (Heard et al., 2009), tanto por parte do(s)	<i>“Tenho uma pessoa comigo, em que o trabalho fica fora. Então só me dizia “Estás bem?”, “Sim, estou”, “Algo que possas fazer agora neste momento?”, “Não”, “Então esquece, vamo-nos divertir.” (P03)</i>

		liderado(s) como por parte da família. Envolve comportamentos de procura de apoio e de proteção.	
Papel das emoções na gestão de desafios		Categoria que codifica todas as referências às competências emocionais aplicadas pelo líder na gestão de desafios.	
Expressão da emoção		Categoria que codifica todas as referências à resposta emocional do líder na gestão de situações desafiantes, do seu controlo e adequação ou da demonstração fiel das emoções que sente.	
Controlo e adequação das emoções	e das	Categoria que codifica todas as referências ao controlo e adequação das emoções do líder.	<p><i>“É um bocadinho encarnar uma personagem, que está tudo bem, não vale a pena stressar, tudo se resolve. (...) Tenho de cerrar bem os dentes muitas vezes, respirar fundo e responder educadamente.”</i> (P4)</p> <p><i>“Eu posso estar muito mal, mas ninguém sabe que eu estou mal. Mas eu sou mesmo assim, há coisas na loja que me apetecia dizer ou expressar de outra forma, ou fazer outra cara, mas eu sou bastante controladora e consigo-me adaptar à situação.”</i> (P8)</p>
Demonstração das emoções	fiel	Categoria que codifica todas as referências à demonstração fiel das emoções do líder.	<i>“Não consigo desligar e dizer só estas palavras bonitas e eu não me identifico com elas (...).”</i> (P5)
Influência da gestão das emoções na atividade profissional do líder		Categoria que codifica todas as referências à influência que a gestão das emoções, por parte do líder, tem na sua atividade profissional.	
Aumento da eficácia percebida na gestão de desafios no trabalho		Categoria que codifica todas as referências ao aumento percebido pelo líder da sua eficácia na gestão das situações desafiantes na sua atividade profissional.	<i>“Na minha atividade enquanto líder, influencia de maneira positiva, porque cada vez mais consigo gerir os conflitos da melhor forma, liderar com a equipa da melhor forma, fazê-las evoluir também no próprio trabalho.”</i> (P2)
Necessidade de libertar as emoções retidas	de	Categoria que codifica todas as referências à necessidade de libertar as emoções retidas pelo líder, dada a gestão de emoções que faz para gerir as situações desafiantes na sua atividade profissional.	<i>“Digo asneiras e tudo, se for preciso. Para ficar bem. Eu vou reclamar, e volto a reclamar, e depois quando acabar de reclamar, ok, estou bem.”</i> (P10)
Sem impacto		Categoria que codifica todas as referências à manifestação de não influência da gestão das	<i>“A nível de atividade profissional não.”</i> (P1)

		emoções, por parte do líder, na sua atividade profissional.	<i>“Não, penso que não. Penso que não influencia.”</i> (P7)
Influência da gestão das emoções no bem-estar do líder		Categoria que codifica todas as referências à influência que a gestão das emoções, por parte do líder, tem no seu bem-estar.	
	Influência negativa	Categoria que codifica todas as referências à influência negativa que a gestão das emoções tem no seu bem-estar do líder.	
	Acréscimo de ansiedade	Categoria que codifica todas as referências ao aumento de sentimentos de ansiedade no líder.	<i>“A nível pessoal, nem sempre é positivo, porque quando há um problema que não quero falar logo, muitas vezes fico a pensar muito no assunto, às vezes até em exagero, e fico muito nervosa.”</i> (P2)
	Esgotamento emocional	Categoria que codifica todas as referências à percepção de esgotamento emocional por parte do líder.	<i>“Sim, às vezes chega-se ao fim do dia e cansa. (...) esgotada é isso. Tem dias que me sinto esgotada porque tem muita coisa em que teve de ser assim, dessa forma.”</i> (P8)
	Perceção de necessidade de desabafar	Categoria que codifica todas as referências à percepção da necessidade de desabafar, sentida pelo líder.	<i>“(…) depois quando chego a casa, o mundo desaba, como se diz. (...) quando chego a casa, é só para aliviar e fico bem. Controlo muito isso.”</i> (P3) <i>“(…) se eu sentir que, de alguma forma algum episódio, ou alguma situação me está a abalar, aí eu prefiro perder cinco minutos, pegar no telefone, ligar a alguém naquele preciso momento, exteriorizar, pôr cá para fora, chorar se tiver que chorar, dizer o que tenho a dizer, e com isso, eu própria fico mais aliviada.”</i> (P7)
	Reflexão sobre a situação desafiante e o(s) comportamento(s) adotado(s)	Categoria que codifica todas as referências à manifestação de reflexão, por parte do líder, sobre a situação e o(s) comportamento(s) adotado(a) por ele.	<i>“(…) dou comigo a pensar nisso constantemente, mesmo que seja uma coisa pequenina.”</i> (P2)
	Influência positiva	Categoria que codifica todas as referências à influência positiva que a gestão das emoções tem no seu bem-estar do líder.	

Melhor gestão das situações desafiantes pessoais	Categoria que codifica todas as referências à manifestação de melhor gestão das situações desafiantes pessoais, derivada da gestão emocional que este faz para gerir as situações desafiantes do trabalho.	<i>“(…) já consigo contornar melhor situações de pressão, lá está, de tensão.” (P4)</i>
Sem impacto	Categoria que codifica todas as referências à manifestação da falta de impacto no bem-estar pessoal do líder.	<i>“Eu penso que não, depois passa. (...) nem acho que me influencie depois, acho que dirijo bem.” (P4)</i> <i>“Ah, não, não, não.” (P11)</i>
Contributo(s) da vida pessoal e familiar do líder para a gestão de desafios	Categoria que codifica todas as referências aos contributos da vida pessoal e familiar do líder na gestão de desafios no trabalho. Especificamente, os contributos que a família tem no trabalho subdividem-se em três domínios, segundo Carlson et al. (2006): afeto, desenvolvimento e eficiência.	
Afeto	O cumprimento das responsabilidades familiares do líder promove um estado emocional positivo que afeta beneficentemente a realização das atividades laborais a seu encargo (Carlson et al., 2006).	
Estabilidade emocional do líder	Categoria que codifica todas as referências aos contributos da estabilidade emocional do líder.	<i>“Acredito que a nossa estabilidade emocional esteja diretamente ligada com a nossa estabilidade profissional.” (P6)</i>
Desenvolvimento	O envolvimento e empenho no papel familiar do líder estimula o desenvolvimento de competências, conhecimentos e de perspetivas que o ajudam a realizar melhor o seu trabalho (Carlson et al., 2006), tais como a parentalidade e o casamento (Ruderman et al., 2002).	
Educação do líder	Categoria que codifica todas as referências aos contributos da educação do líder.	<i>“Venho de uma família de responsáveis. (...) a nível de ética e de trabalho tenho boas referências, e foi sempre isso também que os meus pais me passaram. E eu no trabalho sou sempre assim.” (P3)</i> <i>“(…) o meu pai, é exatamente como eu. Tem o pavio curto em termos de faltas de respeito e...fui educada nesse sentido, posso dizer que me influenciaram nessas situações.” (P4)</i>
Experiências e ensinamentos da vida pessoal do líder	Categoria que codifica todas as referências aos contributos das experiências e ensinamentos da vida pessoal do líder.	<i>“(…) a nossa bagagem pessoal, acredito que influencie sempre a maneira como nós vamos liderar, principalmente uma equipa. Eu sou uma pessoa que me tornei independente muito cedo (...) e penso que isso também terá a ver um bocadinho com a minha maneira de ser, de</i>

		<p><i>ver as coisas e de lidar com as situações. Não sou uma pessoa de ter medo do confronto ou de lidar com uma situação mais difícil (...) e acredito que sim, que seja por isso.” (P6)</i></p> <p><i>“(…) o facto de ter vindo viver sozinha, muito nova, (...) acho que isso me trouxe algum pulso de liderança e de organização no sentido de organizar a vida, é mesmo assim.” (P12)</i></p>
Parentalidade	<p>Categoria que codifica todas as referências aos contributos da parentalidade e da responsabilidade familiar.</p>	<p><i>“(…) quando às vezes brinco um bocadinho com a situação, e digo que me sinto a mãe delas, é verdade, porque, o carinho, a proteção que eu tento dar em casa, eu normalmente faço isso com elas.” (P7)</i></p>
Eficiência	<p>A eficiência verifica-se quando o líder estima o seu envolvimento no meio familiar ao ponto de aumentar o seu foco no trabalho, reduzindo distrações como forma de satisfazer as expectativas de ambos os papéis (Carlson et al., 2006).</p>	
Estabilidade e suporte familiar	<p>Categoria que codifica todas as referências aos contributos da perceção do líder da sua família e vida pessoal estáveis e como espaços de suporte, apoio e abertura, para a gestão de situações desafiantes no local de trabalho.</p>	<p><i>“(…) a nível familiar (...) eu chegava e falava com o meu namorado e falava sobre a questão (...). E sempre me ajudou a perceber, debatia o assunto com ele e ajudava muito. (...) Era ouvir a opinião de outra pessoa que estava completamente fora do contexto.” (P2)</i></p> <p><i>“As situações acontecem e nós nem estamos a ver da melhor forma e temos alguém com quem desabafar.” (P3)</i></p>
Sem impacto	<p>Categoria que codifica todas as referências à falta de impacto da vida pessoal e familiar na gestão de situações desafiantes no local de trabalho por parte do líder.</p>	<p><i>“Eu penso que nem contribui nem prejudica, se queres que te diga, não tem qualquer influencia.” (P4)</i></p>
Desfecho e impacto da situação desafiante	<p>Categoria que codifica todas as referências ao desfecho e impacto que a situação desafiante teve.</p>	
Desfecho da situação desafiante - Resultado do(s) comportamento(s) adotado(s) pelo líder	<p>Categoria que codifica todas as referências aos resultados dos comportamentos adotados pelo líder na gestão da situação desafiante, isto é, ao desfecho da situação.</p>	
Ao nível da equipa	<p>Categoria que codifica todas as referências ao(s) resultado(s) do(s) comportamento(s) ao nível da equipa.</p>	

Melhoria do ambiente de equipa	do de	Categoria que codifica todas as referências à melhoria do ambiente de equipa.	“Falando com toda a equipa, acho que depois o ambiente melhorou bastante.” (P2)
Ao nível do cliente(s)	do(s)	Categoria que codifica todas as referências ao resultado do comportamento ao nível do cliente(s).	
Resolução da situação perante o(s) cliente(s)	da	Categoria que codifica todas as referências à resolução da situação perante o(s) cliente(s).	“(…) no balcão, acabei por pedir desculpa à cliente. Mas tentei amenizar um bocadinho a situação, ou seja, entrei na onda da brincadeira (…) e a cliente depois até sorriu.” (P7)
Ao nível do liderado(s) envolvido(s)	do(s)	Categoria que codifica todas as referências ao resultado do comportamento ao nível do liderado(s) envolvido(s).	
Alívio emocional do liderado(s)	do(s)	Categoria que codifica todas as referências ao alívio emocional do liderado(s).	“Eu acho que eles saiam um bocadinho mais aliviados (…).” (P9)
Esclarecimento da situação junto do liderado(s)	do(s)	Categoria que codifica todas as referências ao esclarecimento da situação junto do liderado(s).	“(…) eu tive essa conversa com ela, ela acabou por confessar (…).” (P5) “(…) o resto da equipa depois soube. Não fiz uma reunião com todas, mas depois falei-lhes que o problema já estava resolvido (…).” (P2)
Melhoria comportamental do liderado(s)	do(s)	Categoria que codifica todas as referências à melhoria comportamental do liderado(s).	“(…) caiu-lhes logo a ficha, e até hoje não tive nenhuma situação do género.” (P4) “(…) durante aquela evolução de tempo, notou-se uma discrepância do autocontrolo dela (…).” (P5)
Não alteração do comportamento do liderado(s)	do(s)	Categoria que codifica todas as referências à manifestação de manutenção do comportamento(s) por parte do liderado(s).	“(…) o comportamento continuou e acabaram-se as dúvidas.” (P3)
Impacto da situação		Categoria que codifica todas as referências ao impacto que a situação desafiante teve na vida pessoal e atividade profissional do líder.	

Na atividade do líder	Categoria que codifica todas as referências ao impacto que a situação desafiante teve na vida profissional do líder.	
Maior alocação de tempo e atenção ao(s) liderado(s)	Categoria que codifica todas as referências à maior alocação de tempo e atenção ao(s) liderado(s), por parte do líder, e às tarefas que lhe estão destinadas, como forma de controlar e/ou prevenir uma nova situação desafiante.	<p>“(…) eu tinha dez vezes mais atenção redobrada sobre ela, é um facto, não é? (…) portanto, no fundo às vezes condicionava-me.” (P7)</p> <p>“Passa um bocadinho por aí, de ter de estar mais atenta às atitudes das meninas e tentar conversar com elas ir percebendo o que é que se estava a passar, através de pequenas conversas.” (P12)</p>
Melhor gestão dos desafios profissionais	Categoria que codifica todas as referências à melhor gestão dos desafios a nível profissional do líder.	<p>“(…) desde que estou a exercer este papel na empresa, a minha paciência e inteligência emocional está a um nível muito mais avançado (...) Tenho outro tipo de atitude, já consigo olhar para essas situações de forma mais plena, mais calma.” (P4)</p> <p>“(…) preparou-me para outras eventuais situações deste género.” (P6)</p>
Pressão de corresponder às exigências do cargo de líder	Categoria que codifica todas as referências à pressão de corresponder às exigências do cargo de líder.	<p>“(…) parece que nós falhamos alguma coisa, parece que não estive atenta a alguns sinais que ela ia dando e penso que poderia evitar aquilo (...).” (P6)</p> <p>“Isso, é os objetivos, é de não falhares, não queres falhar, queres estar sempre ali. Tudo certinho, tudo direitinho. (...) Isso acaba por prejudicar bastante, acaba.” (P10)</p>
Na equipa	Categoria que codifica todas as referências ao impacto que a situação desafiante teve na equipa.	
Alteração do foco de atenção do(s) liderado(s) no seu trabalho	Categoria que codifica todas as referências à alteração do foco de atenção do(s) liderado(s) no seu trabalho.	<p>“O que é que se desencadeia daqui? Muito cochicho e “disse que disse”. (...) Às vezes não se dava aquela atenção ao cliente....” (P2)</p> <p>“(…) estavam constantemente mais focadas no que a colega estava a fazer de mal do que no trabalho em si.” (P3)</p>
Desestabilização do ambiente de equipa	Categoria que codifica todas as referências à desestabilização do ambiente da equipa, como o enfraquecimento do espírito de equipa.	<p>“(…) estava muito mau ambiente em loja.” (P2)</p> <p>“(…) a frustração dela fez com que se gera-se mau ambiente na equipa (...).” (P5)</p>

Interferência na dinâmica da equipa	Categoria que codifica todas as referências a alterações na dinâmica da equipa do líder, como a alteração/reestruturação horária da equipa, etc.	<p>“Chegou uma altura em que nós já não contávamos com ela, porque era incerto.” (P3)</p> <p>“(…) tínhamos menos uma pessoa na carga horária sem estar a contar. Isso implica pessoas não folgarem para manter os horários cobertos (….) acaba por influenciar um bocadinho tudo.” (P6)</p>
Pessoalmente	Categoria que codifica todas as referências ao impacto que a situação desafiante teve na vida pessoal/familiar do líder.	
Acréscimo de preocupação e ansiedade no líder	Categoria que codifica todas as referências ao aumento de sentimentos de preocupação e ansiedade do líder.	<p>“Estava sempre a pensar se a rapariga estava bem, se elas falam, se não falam, como é que estava o ambiente em loja (…).” (P2)</p> <p>“(…) muitas vezes eu estava em casa preocupada, principalmente nos dias em que eu lhe ligava e ela não me atendia o telefone.” (P3)</p>
Interferência na vida familiar do líder	Categoria que codifica todas as referências à interferência pessoal que as situações desafiantes no trabalho criam na vida familiar do líder. Por exemplo, a alteração da sua dinâmica familiar, necessidade de desabafar com membros da família, o "descarregar" os problemas junto dos membros da família, etc.	<p>“(…) para os miúdos não havia tanta paciência (…).” (P1)</p> <p>“(…) eu pus muito de parte a minha família.... Muito, mesmo, à conta do trabalho.” (P10)</p>
Melhor gestão dos desafios pessoais	Categoria que codifica todas as referências à melhor gestão dos desafios a nível pessoal do líder.	“(…) já consigo contornar melhor situações de pressão, lá está, de tensão.” (P4)
Reflexão sobre as próprias ações	Categoria que codifica todas as referências a reflexões, por parte do líder, das ações adotadas.	<p>“(…) nós olhamos para tudo o que nos acontece, não é por acaso, e fez-me perceber que às vezes eu também posso ter atitudes destas e eu nem me estou a aperceber.” (P5)</p> <p>“(…) no final da situação, acabas por ver se realmente conseguiste resolver, se não, se agiste bem, ou se não agiste, é uma aprendizagem.” (P10)</p>
Sem impacto	Categoria que codifica todas as referências à manifestação de não impacto da situação	“Não, não, porque sei separar as coisas.” (P9)

desafiante no líder, quer a nível profissional como *“Não tanto, não, foi só mesmo nesse momento final.”* (P11)
pessoal.
