

2º CICLO DE ESTUDOS

PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES, SOCIAL E DO TRABALHO

COMPETÊNCIAS PARA LIDERAR: SKILLS ESSENCIAIS NO MUNDO BANI

Catarina Barros Filipe

M

2024



Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**COMPETÊNCIAS PARA LIDERAR: SKILLS ESSENCIAIS
NO MUNDO BANI**

Catarina Barros Filipe

Outubro, 2024

Dissertação apresentada no Mestrado em Psicologia,
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da
Universidade do Porto, orientada pela Prof.^a 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.

Resumo

Assiste-se hoje a uma mudança na configuração das organizações pautada pela imprevisibilidade e pelo caos. Torna-se necessário que os líderes possuam um conjunto de *skills* desenvolvidas de modo a prosperar nestas condições. Sabe-se pouco sobre as competências essenciais aos líderes atuais, nomeadamente em Portugal. Este estudo visa identificar o perfil de competências do líder no paradigma atual, pela ótica de líderes, liderados e profissionais de Recursos Humanos (RH), abordando a presença de competências de Inteligência Emocional (IE). Adotando uma metodologia qualitativa, a recolha de dados foi feita através de seis *focus groups*, junto de nove líderes, nove liderados e nove profissionais de RH, do contexto organizacional português. A técnica de análise de dados escolhida foi a Análise de Conteúdo Categorical de Bardin. Os resultados sugerem a importância de um líder com comportamento exemplar, que demonstre abertura, empatia, humildade, respeito, assertividade e profissionalismo, que saiba liderar e domine os conhecimentos referentes à área de negócio, bem como, um líder com habilidades de comunicação, gestão de equipas, adaptação, motivação, trabalho em equipa, gestão de emoções e resolução de problemas. Das competências identificadas destaca-se ainda a importância da IE para uma boa liderança. Este estudo contribui para a compreensão das competências essenciais ao líder organizacional de modo a prosperar atualmente em Portugal, nomeadamente ao nível da IE.

Palavras-chave: Competências, Liderança, Líder, Inteligência Emocional

Abstract

Currently, organizations are experiencing an environmental shift characterized by unpredictability and chaos. Leaders are now required to possess a developed set of skills to thrive in these conditions. However, little is known about the essential competencies of current Portuguese leaders. This study aims to identify the competency profile required of leaders in today's context, from the perspective of leaders, followers, and Human Resources (HR) professionals, focusing on the presence of Emotional Intelligence (EI) competencies. Employing a qualitative methodology, the data was collected through six focus groups involving nine leaders, nine followers, and nine HR professionals from the Portuguese organizational context. The data analysis method chosen was Bardin's Categorical Content Analysis. The results highlight the importance of a leader who exhibits exemplary behavior, demonstrating openness, empathy, humility, respect, assertiveness, and professionalism, alongside strong leadership capabilities and mastery of business-related knowledge. Furthermore, the study identifies the need for leaders to possess communication skills, team management, adaptability, motivation, teamwork, emotional regulation, and problem-solving abilities. Among these competencies, Emotional Intelligence stands out as a key element for effective leadership nowadays. This research contributes to a deeper understanding of the essential competencies required for organizational leaders to succeed in Portugal, particularly in terms of Emotional Intelligence.

Keywords: Competencies, Leadership, Leader, Emotional Intelligence

Índice

Introdução	1
1. Liderança	2
2. Competência	4
3. Inteligência Emocional	6
3.1. Componentes da Inteligência Emocional	6
4. Objetivos de investigação e pertinência do estudo	10
5. Método	12
5.1. Participantes	12
5.2. Técnica de Recolha de Informação	13
5.3. Procedimentos de Recolha de Dados	13
5.4. Técnica de Análise de Informação	14
6. Apresentação e Discussão dos Resultados	15
6.1. Competências importantes para a liderança	15
6.2. Competências de inteligência emocional encontradas no perfil de competências desenvolvido	29
<i>6.2.2. Importância atribuída à IE e soft skills</i>	30
Reflexões Finais/Conclusões	31
Referências Bibliográficas	34
Apêndices	47

Índice de Figuras

Figura 1	Mapa das competências mais valorizadas	26
Figura 2	Mapa de competências de IE	29

Introdução

As organizações enfrentam atualmente diversas emergências que as tornam vulneráveis, sendo impactadas por fatores como a globalização, a tecnologia e as crises mundiais. Isso resultou numa mudança significativa nas estruturas organizacionais, afetando um dos aspectos fundamentais na nossa existência – a sobrevivência das pessoas e das organizações (Gonçalves et al., 2021). Em 2020, Jamais Cascio cunhou o termo BANI para descrever o paradigma atual vivido – *Brittle* (Frágil), *Anxious* (Ansioso), *Nonlinear* (Não-Linear), e *Incomprehensible* (Incompreensível), tendo ganho importância num momento pós-pandêmico. Condições caóticas, resultados imprevisíveis e incompreensibilidade do que se vive, caracterizam o mundo BANI (Evseeva et al., 2021), provocando sentimentos de impotência, *stress*, preocupação e medo. Perante este cenário, as *skills* necessárias aos trabalhadores de modo a vingarem num mundo BANI, incluem inteligência emocional (Evseeva et al., 2021; Kusuma & Sarma, 2023), empatia (Kusuma & Sarma, 2023), *soft skills* (Le Roux & Sutton, 2022), elementos relacionais (Walker & Lloyd-Walker, 2019; Le Roux & Sutton, 2022) e liderança (Evseeva et al., 2021). Por outro lado, Fedchenko e colaboradores (2022) (cit in Evseeva et al., 2021), referem que as práticas de atração e recrutamento de talento são influenciadas pela transformação laboral do mundo BANI, procurando profissionais detentores de *soft skills* bem desenvolvidas.

Embora cada organização enfrente e seja afetada de forma distinta por estas ameaças, é mais prejudicial para a organização uma crise mal gerida do que a ocorrência da própria crise (Ali et al., 2021). Assim, torna-se crucial que os líderes organizacionais apresentem as competências necessárias para liderar em situações de crise.

O presente estudo pretende contribuir para o conhecimento sobre as competências essenciais aos líderes em momentos de crise, para uma boa liderança no mundo BANI, nomeadamente no que se refere a competências de Inteligência Emocional. Espera-se contribuir para a consolidação da literatura referente ao padrão de competências, abrangendo habilidades, conhecimentos, características pessoais e comportamentos essenciais ao “bom líder” nos contextos atuais, incluindo o papel da inteligência emocional nas lideranças organizacionais.

1. Liderança

A Liderança é um fenómeno coletivo (Avolio et al., 2003), isto é, refere-se a uma relação entre pessoas (Ganga & Navarrete, 2013), podendo ser concetualizada como uma influência interpessoal na qual a pessoa age no sentido de modificar ou causar o comportamento de outra pessoa de forma deliberada, numa determinada situação, através da comunicação, para atingir um ou mais objetivos específicos (Chiavenato, 2006). De forma simplista, pode dizer-se que a liderança representa a capacidade para influenciar as pessoas a agir (Hunt, 2004), pelo que, se percebe que não poderá existir liderança sem que sejam considerados mais do que um interveniente. Deste modo, sendo a organização um conjunto organizado de pessoas com objetivos comuns, torna-se evidente a necessidade de uma boa liderança no contexto organizacional.

A liderança tem sido definida em termos dos traços individuais, dos comportamentos do líder, dos padrões de interação, do seu papel nas relações, da perceção dos liderados, da influência sobre os liderados, da influência nos objetivos das tarefas exercidas e da influência na cultura organizacional (Yukl, 1989), envolvendo tanto habilidades (*skills*) como disposições (atitudes) (Sternberg, 2007). Dentro desta multiplicidade de visões, tem-se verificado as funções desempenhadas pelos líderes como um tema de grande interesse. Um líder deve ser capaz de influenciar pessoas de modo a atingir os objetivos organizacionais, bem como, ser capaz de gerir conflitos sempre que uma disputa ou crise ocorra (Sunindijo et al., 2007).

A influência é a essência da liderança, pelo que, o líder consegue o comprometimento e o entusiasmo dos seus liderados quando apresenta abertura para ser influenciado por eles (Bergamini, 2002). Esta sinergia entre as contribuições de líderes e liderados demonstra que, ainda que os papéis do líder e dos seus seguidores sejam distintos, o comportamento dos líderes não é só influenciador, como também é influenciado pelos seus liderados e pelo contexto (Gordon & Yukl, 2004), pelo que os seguidores apresentam um papel ativo com elevado potencial para a liderança (Hollander & Offermann, 1990). A liderança, com o passar do tempo, passou a ser vista na literatura como sendo co-construída e negociada, bem como tratando-se de um processo baseado no reconhecimento mútuo da relação entre líderes e liderados (DeRue & Ashford, 2010).

As diferenças individuais dos líderes têm influência na satisfação e na performance dos liderados (Hollander & Offerman, 1990). Diversos estudos demonstraram que os líderes exercem influência no otimismo, comprometimento organizacional, identificação coletiva e cooperação mútua dos liderados (e.g., Zaccaro et al., 2001; Mumford et al., 2002). Por esse motivo, líderes que permitem aos seguidores ter autonomia, determinação própria e ser livres no pensamento, são mais eficazes em captar os seguidores (Tiefenbacher, 2020).

Uma questão de investigação frequente prende-se com as competências ou qualidades de um bom líder. De acordo com Hogan e Keiser (2005) a literatura sobre as teorias da liderança sugere as características que são procuradas nos líderes, ao que os autores chamam de “as virtudes da liderança”, sendo elas: a integridade (*integrity*), a tomada de decisão (*decisiveness*), a competência (*competence*) e a visão (*vision*) (por esta ordem de importância). Bons líderes tomam boas decisões no tempo apropriado, são competentes, contribuindo com recursos para os seus grupos e têm também a capacidade de projetar uma visão, explicando aos liderados o propósito, significado e importância dos seus esforços (Hogan & Keiser, 2005). Para Bennis (2007) os líderes exemplares têm de apresentar seis competências: capacidade para criar um sentido de missão, capacidade para motivar os seguidores a seguir a missão, capacidade para criar uma organização social adaptativa para os liderados, capacidade para gerar otimismo e confiança, capacidade para desenvolver outros líderes e, por último, capacidade para obter resultados. Numa tentativa de construir um modelo de competências de líderes organizacionais, Hogan e Warrenfeltz (2003) identificaram quatro domínios: competências intrapessoais (regular as emoções dos outros e acomodar-se facilmente perante a autoridade), competências interpessoais (construir e manter relações), competências de negócios (planear, orçamentar, coordenar e monitorizar as atividades relativas ao negócio) e competências de liderança (construir e motivar uma equipa de alta-performance). É igualmente defendida a importância da componente emocional para a eficácia da liderança, nomeadamente no que concerne à motivação dos outros. Um líder que demonstra e gere emoções influencia mais facilmente os sentimentos dos liderados (Robbins & Judge, 2013).

Os liderados procuram e esperam algo dos seus líderes. Os seguidores recorrem ao líder quando necessitam de uma conexão emocional de apoio, isto é, de empatia (Goleman et al., 2001). Torna-se assim clara a importância da relação líder-liderado no contexto organizacional. Esta relação é influenciada pela forma como os atributos do líder se relacionam com os liderados, incluindo a sua perceção de competência, a sua motivação e as

características da sua personalidade, moldando as percepções e as respostas dos seguidores em relação ao líder (Hollander & Offerman, 1990). Portanto, de modo a que tanto líderes como liderados sejam eficazes, os líderes devem promover um clima organizacional inclusivo que permita uma aprendizagem e crescimento contínuo (Gardner et al., 2005). Procura-se então que, nas organizações, sejam criados bons processos de liderança que facilitem e permitam desenvolver as potenciais competências, a criatividade e o bem-estar de cada trabalhador individualmente (Brandão et al., 2016).

Posto isto, num momento em que as organizações se veem confrontadas com diversas fontes de pressão e uma mudança no conceito do trabalho, o mundo BANI, a liderança é vista como fundamental (Brandão et al., 2016; Evseeva et al., 2021). A liderança nas organizações atuais obriga a que o líder possua *skills* interpessoais complexas (Brandão et al., 2016). Os indivíduos em posições de liderança devem desenvolver as suas habilidades no que concerne à criatividade (Marnewick & Marnewick, 2020; Nataliia & Olena, 2023), inovação (Walker & Lloyd-Walker, 2019; Nataliia & Olena, 2023), pensamento crítico (Marnewick & Marnewick, 2020; Nataliia & Olena, 2023), inteligência emocional (Walker & Lloyd-Walker, 2019; Marnewick & Marnewick, 2020; Nataliia & Olena, 2023), comunicação (Walker & Lloyd-Walker, 2019; Nataliia & Olena, 2023), *soft skills* (Nataliia & Olena, 2023), adaptabilidade (Marnewick & Marnewick, 2020), empatia (Walker & Lloyd-Walker, 2019), entre outras. A nova conceptualização que o ambiente BANI cria, exige novas formas de liderança através da aplicação de novas competências nos líderes.

2. Competência

O cunho do termo “competência” pode ser rastreado até aos anos setenta, quando McClelland (1973) a define enquanto um traço pessoal ou um conjunto de hábitos que conduzem a uma performance profissional superior e mais eficaz. Desde então, as definições do termo têm sido diversas, onde se veem combinados conhecimentos, *skills* e atitudes (Ghorbani, 2023). No contexto organizacional, as várias definições apresentam um denominador comum: o comportamento observável no contexto laboral (Benayoune, 2017), podendo ser distinguida, segundo Kolibáčová (2014), em *hard competency* e *soft competency*. A *hard competency* ou competência profissional é determinada pela performance organizacional, enquanto a *soft competency* é definida pelas características e comportamentos

personais do colaborador, podendo ser profissionais, sociais ou conceituais, necessários para uma boa performance no trabalho.

Duas importantes definições de competência, e que nos parecem particularmente relevantes, principalmente quando conjugadas, pertencem a Lucia e Lespinger (1999) e a Spencer e Spencer (1993). A definição de competência mais citada na literatura pertence, efetivamente, a Lucia e Lespinger (1999, p.5), para quem a competência é “uma ferramenta descritiva que identifica habilidades, conhecimentos, características pessoais e comportamentos necessários para desempenhar eficazmente uma função numa organização e ajudar o negócio a atingir os objetivos estratégicos”. Em consonância com esta definição, Spencer e Spencer (1993, p.4) defendem que as competências “podem ser motivos, traços, autoconceitos, atitudes ou valores, conhecimento de conteúdo ou habilidades cognitivas ou comportamentais”, isto é, qualquer característica individual que possa ser medida de forma confiável para diferenciar o desempenho dos trabalhadores e a sua eficácia. Apesar das definições variarem um bocado, na prática, a maioria dos autores defende a ideia de que “competência” define um conjunto de comportamentos, conhecimentos, habilidades e *skills* orientados para a performance eficaz num ambiente profissional particular (Kolibáčová, 2014). A existência destas nuances na definição do termo levou o International Project Management Association (IPMA) a desenvolver o Individual Competence Baseline, um manual que cunhou uma nova definição. De acordo com o IPMA (2015, p.15), “Competência individual é a aplicação de comportamentos, *skills* e habilidades em direção a atingir o resultado desejado”.

A liderança não é um fenómeno estático, evolui de acordo com as exigências e as dinâmicas das organizações e dos fatores que as influenciam, pelo que o líder deve acompanhar essa evolução. O foco parece ter-se alterado das habilidades operacionais puras para uma combinação de habilidades interpessoais e estratégicas, ressaltando-se a importância da empatia, da adaptabilidade e do desenvolvimento contínuo (e.g., Brandão et al., 2016).

Posto isto, é inegável o contributo das competências do líder para a liderança eficaz. Entre as diversas competências, a literatura referente às competências essenciais atualmente atribui uma importância crescente à inteligência emocional do líder (Walker & Lloyd-Walker, 2019; Marnewick, & Marnewick, 2020; Nataliia & Olena, 2023).

3. Inteligência Emocional

O conceito de inteligência emocional foi cunhado por Mayer e Salovey (1990), tendo ganho notoriedade em 1995 com a publicação do livro “Inteligência Emocional”, por Daniel Goleman. Do ponto de vista empírico o conceito foi introduzido e estudado por Mayer e Salovey (1990, p.189) que o definiram como “um tipo de inteligência social que envolve a capacidade de monitorizar as próprias emoções e as dos outros, discriminar entre elas e usar a informação para orientar o pensamento e a ação”. Inclui as habilidades para perceber emoções com precisão, aceder e gerar emoções para assistir o pensamento, para compreender emoções e conhecimento emocional e para regular emoções reflexivamente de modo a promover o crescimento intelectual e emocional (Mayer & Salovey, 1997).

Ao longo da sua história científica/heurística a designação da inteligência emocional adquiriu vários formatos, tendo surgido no conceito de Inteligência Social defendido por Thorndike (1920), ao distinguir a inteligência em três facetas: perceber e gerir ideias (inteligência abstrata), objetos concretos (inteligência mecânica) e pessoas (inteligência social). Posteriormente, a inteligência social foi igualada à competência social por Marlowe (1986) que definiu a última como a habilidade para perceber os sentimentos, pensamentos e comportamentos das outras pessoas, incluindo da própria pessoa, situações interpessoais e para agir apropriadamente de acordo com essa percepção. Posteriormente, Bar-on (1997) apresentou o modelo da “inteligência não-cognitiva” (*noncognitive intelligence*) que descreve uma variedade de habilidades e *skills* emocionais, pessoais e sociais que influenciam a capacidade individual para lidar eficazmente com as exigências e pressões do meio envolvente.

3.1. Componentes da Inteligência Emocional

Outro conceito comumente associado à inteligência emocional é o termo Competência Emocional, definido por Goleman (1998, p.23) como “uma capacidade apreendida, baseada na inteligência emocional, que resulta num desempenho extraordinário no trabalho”. Boyatzis e colaboradores (2000) sugerem que a inteligência emocional é observada quando uma pessoa demonstra competências que constituem autoconsciência,

autogestão, consciência social e habilidades sociais nos momentos e das formas apropriadas numa frequência suficiente para ser eficaz numa determinada situação.

Tal como o próprio nome indica, o termo Inteligência Emocional está diretamente relacionado com os conceitos de inteligência e emoção, não sendo, no entanto, circunscrito por nenhum deles. Historicamente, emoção e inteligência foram vistas como conceitos opostos (Lloyd, 1979), pelo que, a teoria da inteligência emocional veio provocar uma rotura neste pensamento ao defender precisamente o contrário. Segundo a teoria, as emoções tornam os processos cognitivos adaptativos e fazem com que os indivíduos pensem racionalmente sobre as emoções (Brackett et al., 2011).

As definições de inteligência emocional são diversas, sendo particularmente relevantes as perspetivas complementares de Mayer e Salovey (1997) e de Goleman (1995). Mayer e Salovey (1990) definiram a inteligência emocional inicialmente em três componentes: ser capaz de acompanhar e regular sentimentos próprios, dos outros, e de usar os sentimentos como guia de ação. Elencado neste modelo inicial, Goleman (1998) apresenta uma adaptação com cinco dimensões da inteligência emocional, entre competências emocionais e sociais básicas, divididas em dois conjuntos de competências: pessoais e sociais. Para o autor, as competências pessoais determinam a forma como nos gerimos a nós próprios, contrariamente às competências sociais, que determinam a forma como lidamos com as relações. As competências são posteriormente subdivididas em vinte e cinco competências emocionais. Deste modo, Goleman defende a presença de três competências pessoais essenciais para a inteligência emocional: (1) *Autoconsciência*; (2) *Autorregulação*; e (3) *Motivação*.

A *autoconsciência* define-se como a habilidade para saber o que sentimos no momento e usar essas preferências para orientar a nossa tomada de decisão, bem como possuir uma avaliação realista das nossas próprias capacidades e um sentido bem fundamentado de autoconfiança. Esta competência pessoal pode ser distinguida em *autoconsciência emocional*, isto é, a habilidade para reconhecer as próprias emoções e os seus efeitos; em *autoavaliação precisa*, ou seja, a habilidade para conhecer as próprias forças e limitações; e *autoconfiança*, a confiança nas capacidades e no valor próprios.

A *autorregulação* corresponde à habilidade para gerir as nossas emoções de modo que facilitem em vez de interferirem com as tarefas que temos em mãos, à habilidade para sermos conscienciosos e protelar a gratificação para atingir objetivos, assim como, recuperar

bem de depressão emocional. Por sua vez, esta competência pessoal pode ser dividida em *autodomínio*, a habilidade para gerir emoções e impulsos negativos; em *inspirar confiança*, ou seja, a habilidade para conservar padrões de honestidade e integridade; em *ser consciencioso*, isto é, habilidade para assumir responsabilidade pelo desempenho pessoal; em *adaptabilidade*, a flexibilidade em lidar com mudança; e em *inovação*, a habilidade para se sentir à vontade e aberto a novas ideias, abordagens e informação.

A *motivação* refere-se à habilidade para usar as nossas preferências mais profundas para avançar e nos guiar para os nossos objetivos, para nos ajudar a tomar a iniciativa e ser altamente eficientes e para perseverar face a contrariedades e frustrações. Esta última competência pessoal pode ser caracterizada pela *vontade de triunfar*, a habilidade para lutar por se aperfeiçoar ou atingir um padrão de excelência; pelo *empenho*, a habilidade para alinhar com os objetivos do grupo ou organização; pela *iniciativa*, a habilidade para estar preparado para aproveitar oportunidades; e pelo *otimismo*, a persistência na prossecução dos objetivos apesar dos obstáculos e reveses.

Por acrescento, Goleman defende a existência de duas competências sociais básicas: (1) *Empatia* e (2) *Aptidões/Competências sociais*.

A *Empatia* corresponde à habilidade para ter a perceção do que as pessoas sentem, ser capaz de adotar a sua perspetiva e cultivar laços e sintonia com uma grande diversidade de pessoas. Esta competência social pode ser decomposta em *compreender os outros*, ou seja, na habilidade para perceber os sentimentos e as perspetivas dos outros e manifestar um interesse ativo nas suas preocupações; em *desenvolver os outros*, isto é, na habilidade para perceber as necessidades de desenvolvimento dos outros e fortalecer as suas capacidades; em *orientação para o serviço*, antecipar, reconhecer e ir ao encontro das necessidades dos clientes; em *potenciar a diversidade*, a habilidade para cultivar oportunidades com diferenças tipos de pessoas; e em *consciência política*, a habilidade para ler as correntes emocionais e as relações de poder de um grupo.

As *Aptidões/Competências sociais* referem-se à habilidade para gerir bem as emoções nas relações e ler com precisão as situações sociais e as redes, habilidade para interagir com harmonia, usar essas competências para persuadir e liderar, negociar e resolver disputas, para a cooperação e o trabalho de equipa. Esta competência social pode ser diferenciada em *influência*, a habilidade para exercer táticas eficazes de persuasão; em *comunicação*, a habilidade para ouvir com abertura e enviar mensagens convincentes; em

gestão de conflitos, a habilidade para negociar e resolver desacordos; em *liderança*, a habilidade para inspirar e guiar grupos e pessoas; em *catalisador da mudança*, isto é, a habilidade para iniciar e gerir a mudança; em *criar laços*, ou seja, a habilidade para alimentar relações instrumentais; em *colaboração e cooperação*, a habilidade para trabalhar com outros para objetivos comuns; e em *capacidade de equipa*, a habilidade para criar sinergias de grupo na prossecução de objetivos coletivos.

O modelo de Goleman integra habilidades emocionais e sociais essenciais para a liderança eficaz, destacando-se pela aplicação prática dessas competências no ambiente de trabalho, além de relacionar a inteligência emocional ao desempenho e à saúde mental, tornando-o um recurso valioso para o desenvolvimento pessoal e profissional. É, por isso, privilegiado no trabalho que aqui se apresenta.

Apesar do reconhecimento da inteligência emocional ser ainda relativamente recente na história da psicologia (Goleman, 1995), os vários estudos realizados sobre a sua influência na liderança têm demonstrado um inegável impacto positivo.

Mayer, Salovey e Caruso (2004) analisaram o impacto da inteligência emocional nos indivíduos, observando que, indivíduos com elevada inteligência emocional conseguem, no geral, perceber melhor as emoções, usá-las como pensamento, perceber os seus significados e geri-las. Acrescentam que esses indivíduos tendem a fazer menos esforço cognitivo para resolver problemas emocionais, apresentando níveis mais altos de outras inteligências, como a verbal e a social. Estes indivíduos tendem a apresentar maior abertura e concordância e a ser atraídos por ocupações que envolvam interações sociais. Por outro lado, estão menos aptos para exibir comportamentos problemáticos, evitando comportamentos negativos, desviantes e de auto-destruição. Indivíduos com altos níveis de inteligência emocional são mais propensos a apegar-se a objetivos com valor sentimental, a ter mais interações sociais positivas e estão mais aptos a descrever objetivos, missões e alvos motivacionais (Mayer et al., 2004).

Ao nível organizacional, a literatura defende um impacto direto da inteligência emocional na performance (Goleman 1995, 1998; Gupta, 2016), na satisfação (Afolabi et al., 2010; Ealias & George, 2012; Joshi et al., 2015; Gupta, 2016), nas relações interpessoais (Gupta, 2016), na negociação (Almeida & Sobral, 2005; Gupta, 2016), no comprometimento organizacional (Gupta, 2016), no compromisso dos trabalhadores (Gupta, 2016), na liderança (Gupta, 2016; Ribeiro et al., 2019), nos comportamentos de cidadania organizacional (Gupta, 2016), entre outros. A literatura (Goleman, 1995; Goleman et al., 2001) sugere ainda uma

importante influência da inteligência emocional nomeadamente da auto-regulação, motivação, empatia e habilidade sociais para uma boa liderança (Côté et al., 2010; Shullman et al., 2023). Diversos estudos mostram, ainda, uma importante relação entre a inteligência emocional e o sucesso da liderança (Goleman, 1998; Palmer et al., 2001) e entre a inteligência emocional e a eficácia do líder (Day, 2000).

4. Objetivos de investigação e pertinência do estudo

O mundo BANI, caracterizado por Cascio (2020) como “a Era do Caos”, obriga a que os líderes possuam um conjunto de competências e *skills* interpessoais complexas (Brandão et al., 2016), para liderar eficazmente. Entre essas competências, encontram-se as *soft skills* (Nataliia & Olena, 2023) e a inteligência emocional (Walker & Lloyd-Walker, 2019; Marnewick, & Marnewick, 2020; Nataliia & Olena, 2023).

De acordo com os resultados do estudo Global Talent Trends (2019), conduzido pelo LinkedIn Talent Solutions, as *soft skills* encontram-se no pódio do *ranking* de tendências para o mercado de trabalho. Da mesma forma, o estudo The Future of Skills: Employment in 2030, conduzido por Bakhshi e colaboradores (2017, p.89), determinou que “há uma ênfase particularmente forte nas competências interpessoais, consistente com a literatura sobre a importância crescente das competências sociais”. Por outro lado, segundo o estudo Future of Jobs Report 2023, desenvolvido pelo World Economic Forum (2023), as tecnologias emergentes características do mundo BANI estão a remodelar as necessidades das forças de trabalho, conduzindo os empregadores a atribuir uma maior ênfase às *soft skills*. Assim, dada a crescente necessidade de desenvolvimento das *soft skills* dos trabalhadores, prevê-se que as mesmas sejam igualmente, senão mais importantes, para indivíduos em cargos de liderança.

Em Portugal, ainda que se verifique um interesse na compreensão do fenómeno da liderança (Sobral & Furtado, 2019; Simões, 2022; Sousa & Correia, 2022; Amorim et al., 2023) e das competências subjacentes aos trabalhadores do futuro (Morgado & Pliopas, 2018), verifica-se uma escassez de estudos sobre a contribuição das competências dos líderes para a liderança, observando-se uma maior ênfase nos comportamentos dos mesmos. Sabe-se pouco sobre as competências requeridas aos líderes portugueses de modo a prosperar na atualidade organizacional. Sabe-se, contudo, que as *soft skills* são cada vez mais valorizadas (Fernandes, 2022), ou seja, competências humanas e interpessoais (Bolli & Renold, 2015;

Wikle & Fagin, 2015). No entanto, a literatura não demonstra o mesmo entusiasmo em relação à inteligência emocional, embora esta seja essencial para o desenvolvimento das *soft skills* (Ludovino, 2015). Não obstante, as organizações portuguesas parecem preocupar-se com os impactos da inteligência emocional na gestão de conflitos (Valente, 2019; Valente & Lourenço, 2020), na negociação (Almeida & Sobral, 2005), na gestão (Ruivo & Rebelo, 2014) e na liderança (Ribeiro et al., 2019).

A problemática do presente estudo prende-se com a liderança no contexto atual, caracterizado por disrupção e rápida mudança, e pretende identificar o perfil de competências do líder no paradigma atual. Derivam daqui dois objetivos específicos: **1º** descrever as competências atualmente consideradas importantes para a liderança – uma vez que nos referimos à performance do líder e à sua eficácia – considerando habilidades, conhecimentos, características pessoais e comportamentos; e **2º** avaliar a presença de competências de Inteligência Emocional no perfil do “bom líder” desenvolvido, considerando o modelo de Goleman (1998). Derivam daqui as seguintes questões de investigação:

QI 1: Que competências são requeridas aos líderes?

QI 2: Que competências de inteligência emocional se encontra no perfil de competências desenvolvido?

Embora se encontre na literatura interesse em identificar um perfil de competências associado à boa liderança (Ali et al., 2021), importa realçar o impacto que as mudanças no mundo e no ambiente organizacional têm nesse mesmo perfil. O presente estudo é inovador ao explorar em que medida o paradigma atual impacta o retrato de competências dos líderes essenciais para a liderança eficaz.

Posto isto, de modo a combater as várias lacunas na literatura, procura-se desenvolver um perfil de competências essenciais ao líder atual. Do mesmo modo, uma vez que a literatura defende a importância da IE para uma liderança eficaz (Goleman, 1998; Palmer et al., 2001; Côté et al., 2010; Shullman et al., 2023), espera-se que possua competências emocionais.

5. Método

Tendo por base os objetivos definidos, optou-se por um estudo transversal (Kesmodel, 2018) com metodologia qualitativa não-experimental e transversal (Sampieri et al., 2006) de modo a recolher dados e analisá-los com detalhe e de forma interpretativa, focando-se na compreensão da perspetiva, contexto e comportamentos dos participantes, dos significados que estes atribuem às suas experiências e de que forma as mudanças do contexto – caracterizado por crises – influenciam os seus comportamentos (Maxwell, 2008). O estudo é descritivo, visto que se procura recolher informação e descrever detalhadamente o fenómeno focado (Bogdan & Biklen, 1994; Sampieri et al., 2006), compondo uma representação holística do perfil atual desejável do líder.

5.1. Participantes

Foram recolhidos dados junto de líderes, liderados e profissionais de RH de várias organizações, operando em diversas zonas de Portugal. O recurso a estes três grupos de informantes visou a triangulação dos dados (Flick, 2004), procedimento que permite evitar distorções, sobretudo as decorrentes do viés dos informantes, produzindo resultados mais estáveis e confiáveis (Yin, 2009).

O grupo de participantes foi selecionado por conveniência (Miles & Huberman, 1994), definindo-se como critérios de inclusão: (1) trabalharem em Portugal; e (2) pertencerem exclusivamente, no momento da recolha, a um dos grupos de interesse: liderados, líderes e RH.

Participaram no estudo um total de 27 participantes: 9 líderes, 9 liderados e 9 profissionais de RH. Este número traduz o momento em que o ponto de saturação teórica (Faulkner & Trotter, 2017) foi atingido. A idade dos participantes varia entre 22 e 59 ($M=41.1$, $DP=11.8$), sendo 15 do sexo masculino e 12 do sexo feminino. A maior parte dos participantes possui Licenciatura/Bacharelato (13) e exerce no setor privado (88.9% da amostra)¹.

¹ O Apêndice A apresenta mais dados de caracterização dos participantes.

Dos participantes, 22 consideram que as exigências atuais que se colocam aos líderes são distintas das exigências do passado ($n=26$), enquanto um participante considera que não existem diferenças ($n=1$). Contudo, este um participante, na verdade, não refere não existirem diferenças. O que se percebe do seu discurso é que as mudanças foram mais graduais.

5.2. Técnica de Recolha de Informação

Para a recolha de dados, foram realizados seis *focus groups* (FG). A técnica dos grupos focais gera um contexto facilitador de conversa entre os diversos participantes, de modo a trazer à tona perspectivas críticas sobre as suas experiências (Pollack, 2003). Esta técnica coloca em confronto as diferentes opiniões e perspectivas dos envolvidos, permitindo uma discussão rica sobre o tema (Agar & MacDonald, 1995), a produção de “dados e *insights* que seriam menos acessíveis sem a interação encontrada num grupo” (Morgan, 1988, p. 12) e o acesso a dados mais ricos do que apenas respostas às questões do investigador (Krueger & Casey, 2009).

Desenvolveu-se um guião de entrevista específico a cada um dos FG, submetido a estudos piloto (Breakwell et al., 2006) junto de um grupo de quatro líderes, um grupo de quatro liderados e um profissional de RH, não participantes no estudo. A reflexão falada permitiu rever as questões, receber *feedback* construtivo e proceder a alterações. Em específico, questões da parte III foram reformuladas para todos os grupos de informantes, visando clarificar a distinção em relação às questões da parte II, e reviu-se a forma de avaliar o nível de liderança. O guião final (Apêndice B) é composto por cinco partes, a primeira de quebra-gelo, a segunda e a terceira sobre as competências essenciais aos líderes, a quarta sobre a importância da inteligência emocional e das *soft skills* e a última relativa ao impacto da participação no estudo, num total de 12 questões.

5.3. Procedimentos de Recolha de Dados

Foi solicitada a colaboração de líderes, liderados e profissionais de RH a exercer no contexto empresarial português com recurso ao método da “bola de neve” (Goodman, 1961), de modo a chegar a potenciais participantes conhecidos ou recomendados por outros. Após o

recrutamento dos mesmos, foi enviado um pedido formal de participação para os interessados, que cumpriam com os critérios de inclusão. No momento de agendamento dos FG, os participantes receberam, por email, uma breve explicação e enquadramento do estudo, o questionário sociodemográfico e o Consentimento informado, autorizando a gravação da sessão em vídeo e em áudio.

Foram realizados seis FG *online*, com 9 líderes (um com 4 e outro com 5), 9 liderados (um com 5 e outro com 4) e 9 profissionais de RH (um com 3 e outro com 6). A recolha de dados foi realizada *online*, através da plataforma Google Meet, de forma a facilitar o acesso a grupos de difícil alcance, reunir participantes de diferentes localizações geográficas num único fórum (Smithson, 2008) e promover um maior anonimato, incentivando a uma maior abertura (Edmunds, 1999).

Os FG realizaram-se de forma síncrona, com a presença simultânea do moderador e dos participantes, aproximando-se da dinâmica dos FG presenciais. Manteve-se, desta forma, o dinamismo clássico da técnica seguindo recomendações (Lindau et al., 2022) e considerando o volume de questões a colocar, definiu-se uma duração geral de 90 minutos para os FG com uma composição de 5-6 participantes. Contou-se, para além da moderadora principal, com uma moderadora assistente (Falter et al., 2022) em 2 dos 6 FG realizados.

5.4. Técnica de Análise de Informação

Desencadeou-se a análise dos dados pelas transcrições dos FG que foram confirmadas com auxílio às gravações (vídeo e áudio) para garantir a sua precisão (Braun & Clarke, 2006). As transcrições foram igualmente enviadas aos participantes por *e-mail* que confirmaram, corrigiram e validaram o material transcrito. Foram feitas pequenas correções linguísticas às transcrições, não sendo eliminadas referências ao carácter espontâneo das falas ou das intervenções dos participantes.

Os dados foram importados para o *software* NVivo, versão 14 (Lumivero) e analisados com recurso à análise de conteúdo categorial de Bardin (2011), considerando as três fases da técnica: pré-análise, exploração do material e tratamento e interpretação dos resultados.

Na fase da pré-análise, definiu-se como *corpus* as transcrições dos FG realizados e procedeu-se à sua leitura flutuante. Definiram-se as categorias (dedutivas), tendo as restantes

(as indutivas) sido desenvolvidas *a posteriori*, ao longo da análise. Na preparação do material com o intuito de validar o sistema de categorias desenvolvido procedeu-se ao acordo intercodificador, tendo sido feita a codificação da transcrição do FG mais longo por uma segunda investigadora. Obteve-se um índice de acordo com valores superiores a 90%, considerado muito satisfatório (Miles & Huberman, 1994).

Na fase de exploração foi adotado o sistema de categorias definido e foi codificado o *corpus*, garantindo-se as regras relativas à exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade dos elementos codificados. O sistema de categorias final (Apêndice C) é composto por 7 categorias de 1º nível e 57 de 2º nível. As categorias dedutivas consideradas foram ao nível dos componentes das competências do líder: comportamentos, características pessoais, conhecimentos e habilidades. As restantes categorias foram definidas de forma indutiva. Todas as categorias foram nomeadas e definidas operacionalmente.

Por último, na fase do tratamento e interpretação dos resultados, efetuou-se o tratamento dos resultados através de operações estatísticas simples e a interpretação dos mesmos (Bardin, 2011).

6. Apresentação e Discussão dos Resultados

De seguida apresentam-se e discutem-se os resultados, considerando as QIs.

6.1. Competências importantes para a liderança

O primeiro objetivo prende-se com a definição das competências relevantes para a liderança. Considerando o quadro teórico adotado, a informação foi sistematizada em comportamentos, características pessoais, conhecimentos e habilidades.

No que se refere aos “*Comportamentos*” relevantes para a liderança, foi possível diferenciar 12 comportamentos (Tabela 1), tendo os participantes enfatizado o “Dar o exemplo” ($n=13$), a “Melhoria Contínua” ($n=11$) e o “Elogiar em público, corrigir em privado” ($n=7$).

Tabela 1*Comportamentos relevantes para a liderança.*

	Líderes	Liderados	RH	N ²	Referências ³
Dar o Exemplo	8	4	1	9	13
Melhoria Contínua	7	0	4	5	11
Elogiar em público, corrigir em privado	3	3	0	6	7
Dar feedback	2	2	0	3	4
Confiar nas equipas	2	0	1	2	3
Tratamento igualitário	0	3	0	1	3
Repreender e Corrigir	1	1	0	2	2
Envolver os liderados	1	1	0	2	2
Tomar iniciativa	1	1	0	2	2
Ter descanso	2	0	0	1	2
Defender a equipa	0	1	0	1	1
Encorajar os liderados	0	1	0	1	1

O comportamento “Dar o exemplo”, mencionado pelos três grupos de informantes, refere-se ao líder agir de forma a modelar o comportamento dos liderados: «o líder deve liderar pelo exemplo e, portanto, a nível comportamental deve ser evidentemente exemplar» (RH5)⁴. Este comportamento, previamente identificado como fundamental (e.g., Gill, 2011), emerge como central na liderança para os participantes. Líderes têm grande impacto e influência no comportamento no trabalho (Yukl, 2002), sendo este efeito amplificado pelo *status* e posição do líder na organização (Tankard & Paluck, 2016). A coerência entre o comportamento esperado e as ações do líder é crucial para a sua aceitação (Lord & Maher, 1991), pelo que, líderes que agem de acordo com as suas crenças e valores geram confiança e respeito por parte dos liderados (Kouzes & Posner, 2023).

² Número de informantes que mencionaram o tema.

³ Número de vezes que os participantes mencionaram o tema.

⁴ A sigla RH5 refere-se ao participante profissional de recursos humanos número 5. O mesmo esquema será utilizado para os restantes participantes, sendo utilizado o L para os líderes e o l para os liderados.

A “Melhoria Contínua”, que se refere à capacidade do líder de se questionar e de procurar atualizar-se e de instigar o mesmo nas equipas, compreende temas relacionados com: os questionamentos constantes dos líderes («eu acho que essa dúvida tem que existir, porque senão também não vale a pena, porque não estamos atualizados, nós temos que ter sempre dúvidas naquela de (...) se nós não nos perguntamos a nós próprios será que nós somos capazes de, será que nós estamos preparados para, será que nós temos capacidade para, eu acho que começamos a ficar ultrapassados efetivamente»; L1), a formação do líder («é lógico que deve fazer o máximo de formação que conseguir»; L8), e dos liderados («A formação é muito importante. Eu acho que as pessoas têm cada vez mais sede de formação e percebem que não é por tirarem uma licenciatura aos 22 anos, que vão passar a ser toda a vida engenheiros ou doutores e não precisam de mais nada. Acho que as pessoas têm fome e uma fome positiva de conhecimento.»; L4), bem como, a aprendizagem contínua do líder («um líder tem que estar constantemente em adaptação e aquisição de conhecimentos»; RH4) e dos liderados («promover a aprendizagem de cada membro da equipa»; RH8). A literatura é clara quanto à importância da “Melhoria Contínua” para a liderança eficaz. Líderes eficazes devem comprometer-se com a aprendizagem contínua para se manterem relevantes num ambiente em constante mudança (Tracy & Chee, 2013). Líderes bem-sucedidos têm sede de conhecimento e sabem que a busca pela aprendizagem nunca termina (Grant, 2021), estão dispostos a aprender, desaprender e reaprender (Bajrami et al., 2024), procuram oportunidades para inovar e melhorar (Kouzes & Posner, 2023), reconhecendo que o crescimento pessoal e profissional é vital para o sucesso organizacional a longo prazo (Kouzes & Posner, 2023). A aprendizagem e o aperfeiçoamento do líder são vitais para o desempenho organizacional, pelo que líderes que promovem a aprendizagem contínua têm um impacto positivo significativo nas equipas (Subramony et al., 2018). Assim, de acordo com os resultados encontrados, os líderes devem promover um clima organizacional inclusivo que permita a aprendizagem e o crescimento contínuo (Gardner et al., 2005).

Por sua vez, “Elogiar em público, corrigir em privado”, passa por o líder evitar humilhar, injuriar e envergonhar os liderados, um comportamento destacado pelos três grupos de informantes, que referiram a importância de *«um líder deve(r) também, quando as coisas correm bem, deve(r) elogiar em público. Mas quando as coisas correm mal, deve(r) sempre (...) chamar a atenção, mas em privado. Não expor aquele colaborador em público»* (19), para *«nunca fazer o outro passar por uma situação de humilhação, não é? Porque isso é imperdoável»* (12), uma vez que *«aquela coisa antiga dos gritos e do bracejar e não ter*

cuidado a identificar quem está à volta e em frente a (...) quem quer que seja, repreender as pessoas só porque acham que isso vai fazer com que as pessoas mudem mais depressa ou que cumpram ordens, isso não funciona, é completamente contraproducente» (L4). Dar feedback aos liderados é uma importante tarefa do líder. O feedback positivo, quando dado em público, contribui para a criação de um ambiente de reconhecimento, motivação e confiança (Kouzes & Posner, 1999). No entanto, os mesmos autores alertam para o facto de o feedback negativo público poder ter o efeito oposto, desmotivando ou causando sentimentos de humilhação e constrangimento. Para o evitar e proteger a autoestima dos colaboradores, o feedback negativo deve ser dado em privado (Robbins & Judge, 2013).

No que diz respeito às “*Características pessoais*”, isto é, as características pessoais dos líderes entendidas como essenciais para uma liderança eficaz atualmente, identificaram-se 11 (tabela 2), destacando-se a “Abertura” (n=29), a “Empatia” (n=12), a “Humildade” (n=11), o “Respeito” (n=9), a “Assertividade” (n=7) e o “Profissionalismo” (n=6).

Tabela 2

Características Pessoais relevantes para a liderança.

	Líderes	Liderados	RH	N	Referências
Abertura	17	8	4	14	29
Empatia	6	3	3	11	12
Humildade	5	5	1	6	11
Respeito	6	2	1	7	9
Ser boa pessoa	8	0	0	3	8
Assertividade	1	5	1	5	7
Profissionalismo	3	1	2	4	6
Reconhecimento e Autoridade	0	5	0	3	5
Coerência	4	0	0	2	4
Autoconceito	2	0	0	1	2
Criatividade	0	0	1	1	1

A característica mais referida foi a “Abertura”, refere-se à proximidade e à vontade com as equipas e vice-versa («O líder tem de ter a abertura em termos de comunicação, em termos de contacto com a equipa. Para se perceber todos os desafios, todos os problemas e todas as situações que possam surgir e que não esteja preparado ou que tem de se preparar para encontrar. Em termos de equipa, a equipa tem de ter a abertura para comunicar com o líder»; RH1). Líderes que cultivam relações de confiança e abertura promovem um ambiente organizacional saudável, essencial para uma liderança eficaz (Hunter, 2004). Essa postura e a sensibilidade interpessoal facilitam a criação de uma cultura de colaboração e confiança (Tichy, 1997), permitindo maior disposição para assumir riscos e enfrentar desafios inerentes aos relacionamento líder-liderado (Hollander, 1984). Além disso, líderes que atendem às necessidades emocionais dos colaboradores, como a aprovação e a estima, aumentam o compromisso afetivo com a organização, reduzindo a incerteza e o *stress* (Meyer, 2009), o que fortalece o vínculo e cria um ambiente produtivo.

A “Empatia”, outra das características mais referidas, refere-se à capacidade do líder se colocar no lugar do outro, em específico, dos liderados («Gostamos que o nosso líder seja empático, também. Compreender as nossas emoções e sentimentos.»; I7; «pôr-se no lugar de quem está a liderar, quem está a ser liderado, portanto pôr-se no lugar dele» I5). A empatia é um dos elementos fundamentais da inteligência emocional (Goleman, 1995; 1998). A IE, por meio da empatia (Goleman, 1995; Goleman et al., 2002), tem uma importante influência na liderança eficaz (Côte et al., 2010; Shullman et al., 2023), defendendo-se que os líderes devem desenvolver as suas habilidades no que concerne à empatia (Walker & Lloyd-Walker, 2019) em especial no cenário atual (mundo BANI).

Uma outra característica transversal identificada relaciona-se com a “Humildade” demonstrada pelo líder, em aprender com os outros e em admitir que não sabe tudo («também deve ser humilde para, quando um membro da equipa tem uma ideia ou tem um conhecimento específico que o líder, se calhar, não tem tão desenvolvido, naturalmente o líder não pode ter todas as competências, ter a humildade de reconhecer essa ideia, esse conhecimento adicional que o membro da sua equipa tem e adotá-lo e colocar-se numa posição ele próprio de aprendiz e tentar desenvolver as suas competências também junto da sua equipa»; RH8). Efetivamente, para liderar com êxito atualmente o líder deve ter humildade (Bajrami et al., 2024). Líderes humildes mantêm uma visão equilibrada de si mesmos, promovendo uma liderança que beneficia o coletivo (Li, 2016). Bons líderes são confiantes nas suas habilidades, porém são igualmente humildes, isto é, acreditam nas suas capacidades, mas reconhecem não ter todas as

respostas ou soluções (Grant, 2021). São modestos a colocar questões, a admitir as suas fragilidades e a aprender com os outros (Bajrami et al., 2024).

Identificou-se também o “Respeito” como uma característica essencial, isto é, a capacidade do líder de *«tratar com respeito»* (l4) todas as pessoas, com educação e dignidade, ou seja, *«com todas estas regras básicas, da boa educação, do respeito pelo próximo, isso é que são as bases, porque se isso não existir não vale a pena apostar nessa parceria, porque efetivamente não vai funcionar.»* (L1), *«porque quando nós vemos um chefe a faltar ao respeito a um colega nosso, mesmo que não tenha nada a ver connosco, nós sabemos que no futuro nós vamos passar por aquilo, independentemente de nós sermos muito bons ou muito maus, “nas costas dos outros, vemos a nossa”, não é?»* (L3). Comportamentos respeitosos e honestos são essenciais para uma liderança eficaz (Northouse, 2016; Aksakal & Ulucan, 2024). Líderes que tratam os subordinados com respeito, justiça e inclusão têm um impacto positivo na motivação e no envolvimento dos colaboradores (Tepper, 2000). O respeito e o tratamento digno são vistos como um sinal de valorização, fazendo com que os colaboradores se sintam apreciados (Martins, et al., 2023). Por outro lado, a falta de respeito pode levar à desmotivação e ao isolamento (Van Knippenberg, 2000).

Uma outra característica comum aos diversos grupos de informantes foi a “Assertividade” demonstrada pelo líder (*«É necessário lidar com assertividade para criar impacto num grupo de trabalho.»*; l7), uma vez que *«O líder, sem assertividade, está sempre em cheque»* (l5). Embora frequentemente negligenciada, a assertividade é um indicador chave para o sucesso na liderança (Lazenby, 2015). Líderes assertivos comunicam de forma clara e decisiva, influenciando, resolvendo conflitos e promovendo confiança e respeito (Men, 2021). Essa habilidade facilita a tomada de decisões, estabelece limites e empodera as equipas, criando um ambiente propício à resolução de problemas (Tjahjana et al., 2024). A comunicação assertiva permite que os líderes expressem opiniões e sentimentos, essenciais para um diálogo aberto (McCroskey & Richmond, 1995). Além disso, níveis mais altos de assertividade entre líderes correlacionam-se com maior satisfação e compromisso dos colaboradores com a organização (Ahmad & Khan, 2019).

O “Profissionalismo” é uma característica que se refere ao cumprimento do trabalho com seriedade, honestidade, rigor e competência (*«é sério, é honesto, é profissional e é capaz, portanto, não tenho nenhum ato mais importante (...)»*; L1), e/ou o procedimento do que é bom profissional (*«um líder deve manter o profissionalismo, tudo o que envolve a empresa»*;

16). O profissionalismo do líder é valorizado na literatura, destacando-se a competência que lhe confere legitimidade e respeito (Hogan & Kaiser, 2005) e a honestidade, valorizada pela Geração Z nos líderes (Düzgün, 2022).

No que se refere aos “*Conhecimentos*”, enquanto componentes das competências, ou seja, conhecimentos, habilidades cognitivas ou habilidades técnicas essenciais ao líder para uma liderança eficaz atualmente, os participantes identificaram cinco (Tabela 3), realçando o “Saber liderar” ($n=18$) e o “Dominar o Negócio” ($n=9$).

Tabela 3

Conhecimentos relevantes para a liderança.

	Líderes	Liderados	RH	N	Referências
Saber liderar	8	9	1	12	18
Dominar o negócio	4	1	4	7	9
Preparação	1	3	0	3	4
Conhecimentos Informáticos	1	1	0	2	2
Recursos Humanos	0	1	0	1	1

O “Saber liderar” relaciona-se com o conhecimento que os líderes devem obter sobre saber liderar, delegar, controlar a atividade através de um conjunto de indicadores disponíveis e saber quem se lidera. Assim, segundo os participantes, «*para ser líder é preciso saber liderar. É preciso saber com quem está. Quem está a liderar*» (13), «*deve também saber delegar as tarefas, às pessoas, aos seus subordinados*» (19), assim como, «*(...) de uma forma simples e eficaz, trabalhar com um número relativamente reduzido de indicadores que lhe permitam controlar a atividade*» (L4).

Um outro conhecimento referido pelos três grupos de informantes, foi “Dominar o negócio” que se refere ao domínio do líder da área de negócio e da atividade («Tudo o que relaciona com essa área, que acho que é importante. Se quer ser um bom líder naquela área, (...) ter conhecimento de tudo um bocadinho»; RH2), ao líder demonstrar competência para o cargo («um líder deve, também, ter, primeiro, competência para o cargo que vai desempenhar.»; 19), assim como, à progressão do líder adquirindo um conhecimento mais aprofundado do funcionamento da organização, da atividade e das equipas («E eu acho que

um bom líder é aquele que, efetivamente, começa de baixo. (...) E quando chegar lá acima, sabe perfeitamente o que faz, sabe o que está a mandar fazer e de certeza que tem uma ligação muito próxima com os colaboradores em todos os setores que a atividade da empresa pratica, efetivamente.»; L1). A literatura tem sublinhado a importância de o líder ter conhecimentos técnicos e cognitivos, essenciais para liderar com eficácia. Competências como a habilidade cognitiva e o conhecimento do negócio (Northouse, 2016) são apontadas como fundamentais, uma vez que a liderança requer conhecimento especializado e competência metodológica (Avolio & Hannah, 2020).

Relativamente às “*Habilidades*” que conduzem a uma liderança eficaz atualmente, isto é, a capacidade de saber fazer, a transformação de conhecimento na capacidade de produzir resultados e resolver situações e conflitos, e/ou a aptidão para cumprir uma tarefa específica com um determinado nível de destreza, foram identificadas 17 (Tabela 4). Salienta-se a “Comunicação” ($n=20$), a “Gestão de equipas” ($n=19$), a “Adaptação” ($n=15$), a “Motivação” ($n=8$), a “Trabalho em equipa” ($n=8$), a “Gestão de emoções” ($n=8$) e a “Resolução de problemas” ($n=7$), por terem sido mencionadas nos três grupos de informantes.

Tabela 4*Habilidades relevantes para a liderança.*

	Líderes	Liderados	RH	N	Referências
Comunicação	4	6	10	13	20
Gestão de equipas	14	2	3	11	19
Adaptação	2	8	5	6	15
Motivação	2	5	1	6	8
Trabalho em equipa	3	2	3	5	8
Gestão de emoções	3	4	1	6	8
Relações Interpessoais	0	0	8	3	8
Resolução de problemas	1	4	2	5	7
Gestão de RH	4	1	0	4	5
Espírito Crítico	0	0	5	2	5
Inspiração	4	0	0	3	4
Gestão de Conflitos	0	0	4	3	4
Persuasão	3	0	0	2	3
Tomada de decisão	0	1	1	2	2
Visão para o futuro	2	0	0	2	2
Reconhecer os erros	0	2	0	2	2
Orientação para pormenores	1	0	0	1	1

A habilidade mais referida, a “Comunicação”, refere-se à capacidade do líder comunicar eficazmente com os seus liderados, nomeadamente, «(...) *uma comunicação clara para haver uma boa gestão (...)*» (RH3), «*ter a perspicácia, efetivamente, de entender a quem está a passar a mensagem, e como ela é recebida, e a melhor forma, efetivamente, de fazer com que ela seja realizada com sucesso*» (L1), «*sobretudo saber dizer as coisas certas na altura certa*» (I9), porque «*se não for um bom comunicador, bom a explicar as suas ideias, a apresentar os seus objetivos para os trabalhadores e para outras coisas, se não conseguir passar essa mensagem clara, já não é um bom líder*» (RH2). O bom líder precisa de ter uma boa comunicação (Martins et al., 2023), isto é, uma comunicação aberta e eficaz (Asree et al.,

2010), saber ouvir (Bajrami et al., 2024) e dialogar. Deve saber como, quando e qual o melhor meio para comunicar com as equipas (Martins et al., 2023), saber transmitir eficientemente as suas expectativas, ideias e feedback (Bajrami et al., 2024), ser capaz de adaptar eficazmente as suas interações e os seus estilos de comunicação para atender às necessidades individuais de cada situação e elemento da equipa (Bajrami et al., 2024).

A “Gestão de equipas” refere-se à capacidade do líder de gerir as equipas, promovendo a cooperação intergeracional («O papel do líder é a ligação, é a ligação entre estas duas partes. Ou seja, o colaborador que está mais antigo na empresa e o colaborador que está acabado de entrar.»; L1), fidelizando os colaboradores («Por isso, ser líder é isso. É fidelizar o nosso colaborador connosco. E que ele vista a camisola e que lute connosco nestes tempos complicados (...)»; L2) e “lendo os sinais” («há sinais que o líder tem que estar verdadeiramente atento e com uma palavra ou com um pequeno ato, pode reverter uma situação, portanto, que é limite»; L8). Uma das principais responsabilidades do líder é a gestão de equipas. Líderes com alta IE são mais eficazes na gestão de equipas, pois conseguem entender e responder às necessidades emocionais dos membros da equipa, promovendo assim um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo (Goleman et al., 2013). A perceção emocional (“ler os sinais”) é uma componente chave da IE e é igualmente essencial para a eficácia da liderança (Goleman, 1995; Mayer et al., 2004). Por outro lado, quando diferentes gerações trabalham juntas, as suas diferenças podem causar conflitos ou contradições no local de trabalho (Zemke et al., 2013), pelo que é importante que os líderes tenham conhecimento sobre a gestão de equipas multigeracionais (Pawlak et al., 2022).

A “Adaptação” é uma habilidade que se refere à capacidade dos líderes em adaptar-se, adequar-se, ajustar-se ou moldar-se às circunstâncias e às exigências («o líder tem de se adaptar a essas mudanças e a sua forma de estar, a sua forma de liderar, a sua forma de comunicar, é adaptável e tem de se adaptar a todos os desafios e todas as mudanças que vai encontrando»; RH1) e em ser flexíveis («também ter um bocadinho de flexibilidade para todos os assuntos»; l8). De acordo com Bennis (1997), líderes de sucesso reconhecem a necessidade de se adaptarem e mudarem, vendo-o como oportunidades e não ameaças, traduzindo-se numa flexibilidade comportamental valiosa. Uma área do estudo da liderança, a liderança adaptativa, trabalha sobre a capacidade do líder de ajustar seu estilo de liderança a diferentes situações (Northouse, 2021), isto é, adotar estratégias distintas de acordo com as necessidades da equipa e da tarefa. Líderes flexíveis são capazes de diagnosticar com precisão a situação e variar seu comportamento conforme necessário (Yukl & Mahsud, 2010).

A habilidade “Motivação” diz respeito à capacidade do líder de motivar os liderados e as equipas («o empenho que temos que exigir, entre aspas, de quem lideramos, tem que passar muito pela motivação, pelo captar das atenções, pelo criar diversas situações em que as pessoas se sintam atraídas para se envolverem e para que os resultados sejam aqueles que desejamos»; l5). A motivação é frequentemente apontada como um dos pilares essenciais da liderança eficaz (Yukl, 2002), sendo uma competência-chave no conjunto de habilidades de um líder (Lussier & Achua, 2016). A eficácia da liderança depende, em grande medida, da habilidade de motivar os liderados em direção a metas comuns (Shamir et al., 1998), isto é, os líderes exemplares distinguem-se pela capacidade de motivar as equipas a seguir a visão e a missão da organização (Bennis, 2007).

A habilidade “Trabalho em equipa” relaciona-se com capacidade do líder de «*saber trabalhar em equipa*» (l8), de «*(...) essencialmente tirar o máximo partido da equipa*» (L8) e promover o trabalho em equipa junto dos liderados. Líderes eficazes modelam o trabalho em equipa ou a forma como os liderados devem trabalhar juntos (Zaccaro et al., 2001). Os líderes que incentivam um sentido de unidade nas equipas e criam um espaço seguro para a colaboração, ajudam as equipas a trabalhar em conjunto de forma eficaz (van den Hout & Davis, 2019).

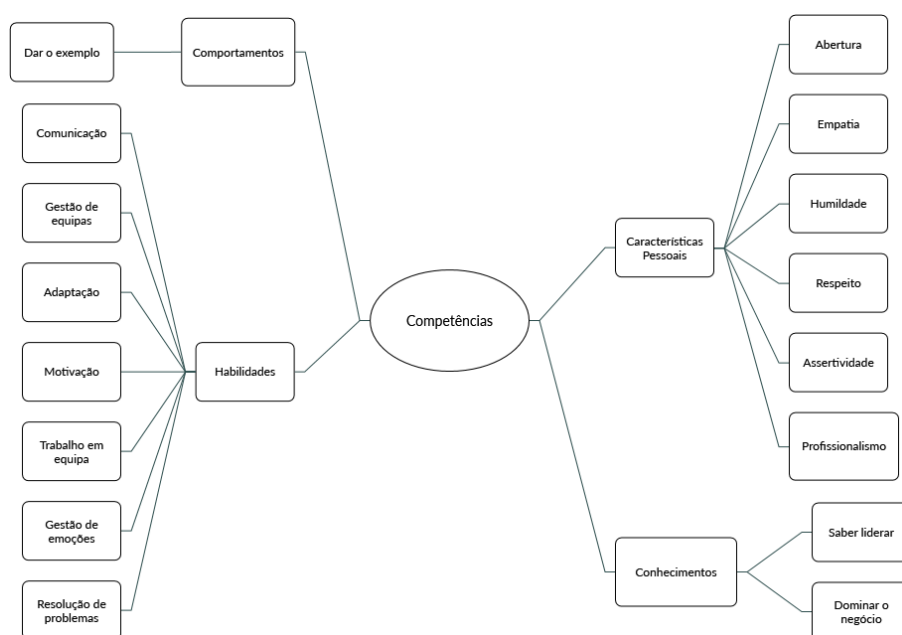
A “Gestão das emoções” refere-se à gestão, controlo e reconhecimento das emoções por parte dos líderes («*(...) um bom comportamento emocional, da capacidade de perceber quando se está próximo de uma linha vermelha e que é preciso aliviar, isto é muito importante para os líderes de hoje (...)*»; L8), incluindo o saber estar («*(...)o saber estar é muito importante, e há pessoas que têm muita capacidade de liderança, mas às vezes não sabem estar, ter o tato de lidar com certas situações que são mais emotivas, mais delicadas*»; l2) e a maturidade emocional («*Talvez maturidade emocional. Porque lidamos com muita gente com problemas.*»; L7). A gestão emocional dos líderes está diretamente relacionada com a sua inteligência emocional, pelo que na literatura se encontra elevada evidência da sua contribuição para a eficácia da liderança (Côté et al., 2010; Gupta, 2016; Ribeiro et al., 2019; Shullman et al., 2023). Essa eficácia não só depende da inteligência emocional do líder como também depende da sua maturidade emocional (Hyatt et al., 2007). A consciência e regulação emocionais são essenciais nas interações sociais, impactando diretamente a qualidade das relações interpessoais (Wong & Law, 2002), uma vez que, líderes que demonstram e gerenciam suas emoções têm uma maior capacidade de influenciar positivamente os sentimentos de seus liderados (Robbins & Judge, 2013).

A habilidade “Resolução de problemas” diz respeito à capacidade do líder resolver problemas («(...) ter a capacidade de resolver o problema independentemente de saber tudo ou não. (...)»; l6) e solucionar situações complexas do dia-a-dia («(...) As equipas expõem constantes problemas e existe uma necessidade constante de que forma é que vamos resolver o problema. (...)»; RH4). A resolução de problemas é uma das habilidades tradicionais e essenciais que distingue um líder eficaz (Avolio & Hannah, 2020). Um líder eficaz distingue-se pela sua originalidade e coragem na hora de enfrentar desafios e resolver problemas (Bergamini, 1994). Nesses casos, o líder precisa de intervir prontamente e encontrar soluções rápidas (Goksoy, 2016) e adequadas para o problema, mantendo uma abordagem firme e confiante (Yukl, 2012).

Tendo apresentado os resultados obtidos, destacam-se as competências mais valorizadas ($n=16$) referidas pelos três grupos de informantes (Figura 1).

Figura 1

Mapa das competências mais valorizadas



Competências a desenvolver

Das competências identificadas, os participantes sinalizaram aquelas que consideram que os líderes necessitam de desenvolver (Tabela 5), destacando a “Comunicação eficaz” ($n=7$), o “Enriquecimento Pessoal e Profissional” ($n=3$) e o “Equilíbrio vida pessoal e vida profissional” ($n=3$).

Tabela 5

Competências a desenvolver nos líderes atuais.

	Líderes	Liderados	RH	N	Referências
Comunicação eficaz	0	7	0	4	7
Enriquecimento Pessoal e Profissional	3	0	0	2	3
Equilíbrio vida pessoal e vida profissional	3	0	0	3	3
Valorização do trabalhador	0	0	2	1	2
Disponibilidade	1	0	0	1	1
Assertividade	0	1	0	1	1
Tratamento igualitário	0	1	0	1	1
Ponderação	0	1	0	1	1
Ajuste à mudança	0	0	1	1	1

No que se refere à “Comunicação eficaz”, note-se que foi sinalizada apenas pelos liderados que consideram ser essencial *«Uma melhor comunicação, se calhar. Acho que é fundamental haver uma maior comunicação.»* (17), isto é, *«comunicação verbal, olhos nos olhos e conversar e falar abertamente dos problemas e das situações. E não meias palavras e empurra para o lado e depois vai-se resolver. É enfrentar, como se costuma dizer, é enfrentar o touro pelos cornos.»* (17), bem como, *«falar corretamente ou não falar da mesma forma para homens e mulheres (...)»* (15), porque *«(...) a falta de comunicação muitas vezes passa por (...) pontas soltas ou seja (...) as coisas não serem explicadas da melhor maneira (...) as pessoas não dizerem tudo ou dizerem o errado e depois vai gerar uma total confusão no resto do procedimento.»* (16).

O “Enriquecimento Pessoal e Profissional” e o “Equilíbrio vida pessoal e vida profissional”, por sua vez, foram destacados apenas pelos líderes. A primeira concerne à necessidade de promoverem o seu enriquecimento pessoal e profissional, nomeadamente o demonstrarem uma componente ligada à cultura e às artes *«(...) uma competência fundamental e que não é fácil encontrar nas lideranças é eles... para além do dia-a-dia das*

empresas, é eles terem uma componente de conhecimento ligado à cultura e às artes. (...) estas literacias ligadas à Beleza e aquilo que é o papel diria eu do homem europeu, que são as humanidades. (...)»; L8). Já o segundo refere-se à capacidade de desligar-se o trabalho, controlar atividade à distância e ter um melhor equilíbrio vida pessoal-vida profissional («o que é certo é que a maior parte dos líderes, dos donos das empresas, agora, os trabalhadores até já saem mais cedo, têm tempo de ir buscar os filhos, as mulheres ficam mais tempo de licença de maternidade, os pais agora até ficam um mês, às vezes dois meses de licença. Mas os empresários não fazem isso. (...) E há líderes que cultivam um bocado isso no sentido contrário. Que se não estiverem na empresa, às sete da manhã, às nove da noite, se sentem desconfortáveis. Ou se saírem da empresa antes do último funcionário, se sentem desconfortáveis. Eu acho que isso também tem de mudar. E os líderes têm de mudar muito isso»; L4), tendo o descanso merecido («(...) A partir do momento que as pessoas aprenderem que somos falíveis e que não somos máquinas, nós, líderes somos melhores líderes porque temos o descanso (...) temos que aprender a desligar (...) deve haver uma mudança de *chip* porque todos nós somos substituíveis todos. Se toda a gente interiorizar que nós somos substituíveis tudo funciona de uma maneira muito melhor, mas há pessoas que acham que não. Mas somos todos substituíveis. O que nós temos que fazer é formar as pessoas que nos ficam a substituir quando nós não estamos para nós podermos ter uma vida (...)»; L2).

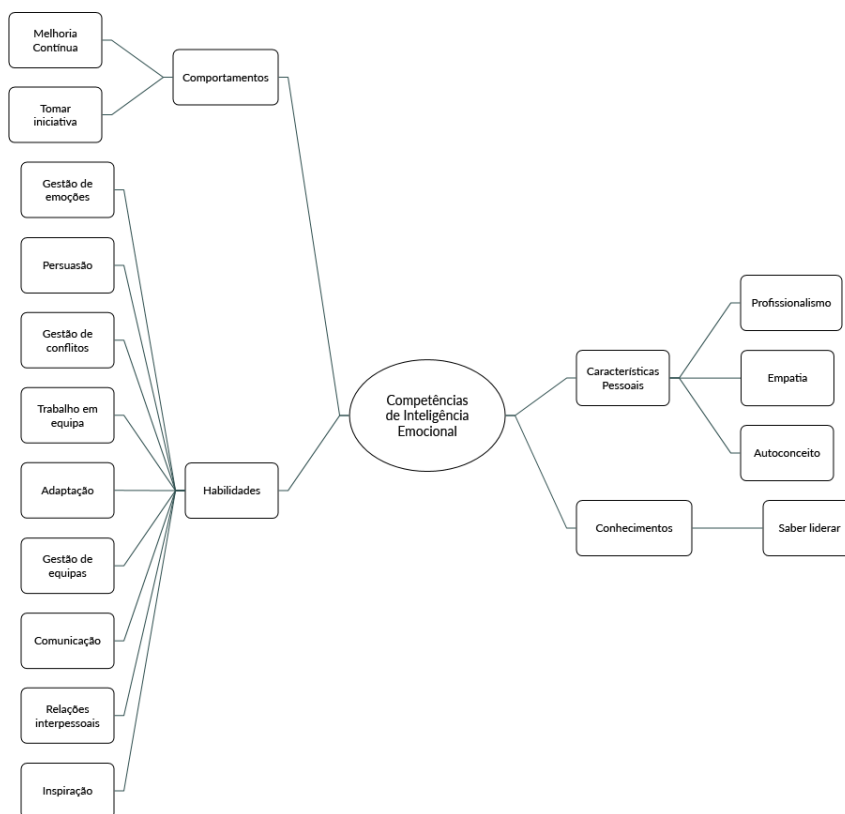
A comunicação eficaz é uma habilidade essencial ao bom líder (Martins et al., 2023) que implica, necessariamente, dois intervenientes – o líder e um recetor, os liderados (Robbins & Judge, 2013). A competência, qualidade, estilos e canais de comunicação de um líder podem influenciar a atitude e o comportamento dos funcionários (e.g., Shaffer, 2000). Por esse motivo, é destacada pelos liderados como sendo uma competência que necessita de melhoria e desenvolvimento. A literatura tem sublinhado a necessidade de os líderes desenvolverem as suas habilidades de comunicação (Walker & Lloyd-Walker, 2019; Nataliia & Olena, 2023) de modo a vingar no mundo BANI.

Por outro lado, as competências destacadas pelos líderes – “Enriquecimento Pessoal e Profissional” e “Equilíbrio vida pessoal e vida profissional” – afetam, em primeira instância, os líderes, pelo que os seus efeitos podem ser ignorados pelos liderados. No entanto, sabe-se que, a médio-longo prazo tanto o enriquecimento (Subramony et al., 2018) como o equilíbrio vida pessoal-profissional (Ten Brummelhuis et al., 2014) afetam os comportamentos do líder, impactando positivamente os liderados.

6.2. Competências de inteligência emocional encontradas no perfil de competências desenvolvido

A análise do perfil de competências (descrito em 5.1.) permite identificar 15 competências de inteligência emocional de acordo com o modelo de Goleman (Apêndice D). Destacam-se as competências “Gestão de emoções”, “Adaptação”, “Melhoria Contínua”, “Tomar Iniciativa”, “Empatia”, “Gestão de equipes”, “Persuasão”, “Comunicação”, “Gestão de conflitos”, “Saber liderar”, “Inspiração”, “Relações interpessoais”, “Trabalho em equipa”, “Profissionalismo” e “Autoconceito” (Figura 2).

Figura 2
Mapa de competências de IE



6.2.2. Importância atribuída à IE e soft skills

A importância atribuída à IE na liderança na literatura demonstrou-se congruente pelos resultados do estudo ($n=21$), tendo sido referida pelos 3 grupos de informantes, nos 6 FG realizados.

Os resultados indicam a IE como essencial para, por exemplo, a gestão de equipas («Eu acho que é fundamental (...) inteligência emocional, porque uma das funções do líder é realmente gerir equipas e para gerir equipas tem que se ter mesmo inteligência emocional e sobretudo saber dizer as coisas certas na altura certa. (...)»; I9). Por outro lado, a inteligência emocional foi também introduzida como uma competência essencial aos líderes: «*Eu acho que se houve agora falar muito da inteligência emocional, a capacidade de ler a pessoa que está à nossa frente, de a motivar, de a deixar integrada, e tentar que ela própria descubra a melhor forma para ela trabalhar.*» (L3). As *soft skills* foram também vastamente defendidas devido à sua faceta abrangente, isto é, enquanto algumas podem variar de função para função, «*(...) existem soft skills que são transversais a todas as funções*» (RH4).

O impacto positivo da IE na liderança está bem documentado (Gupta, 2016; Ribeiro et al., 2019), sugerindo que líderes com alta IE tendem a ser mais bem-sucedidos em suas funções (Keith, 2009). Atualmente, a IE demonstra-se igualmente crucial aos trabalhadores para vingarem do mundo BANI (Evseeva et al., 2021; Kusuma & Sarma, 2023). Os resultados deste estudo apoiam essas conclusões, uma vez que, foi possível identificar no perfil do líder construído os principais componentes da IE.

Reflexões Finais/Conclusões

Este Estudo foca os significados e as experiências de líderes, liderados e profissionais de RH portugueses sobre as competências requeridas ao líder eficaz, contribuindo para o conhecimento das competências essenciais a uma liderança eficaz no mundo BANI, em especial no que concerne aos comportamentos, características pessoais, conhecimentos e habilidades esperados dos líderes, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada no contexto organizacional português.

Os dados sugerem a necessidade de líderes com inteligência emocional e *soft skills* bem desenvolvidas, pautando por comportamento exemplar, pela demonstração de abertura, empatia, humildade, respeito, assertividade e profissionalismo. Percebe-se a importância que os líderes dominem conhecimentos de liderança e da área de negócio em que atua, bem como, habilidades de comunicação, gestão de equipas, adaptação, motivação, trabalho em equipa, gestão de emoções e resolução de problemas. Os resultados deste estudo mostraram-se na sua maioria congruentes com as expectativas provenientes da literatura. Apresentam, no entanto, algumas competências ainda pouco referidas na literatura, como por exemplo, a importância de o líder ser “boa pessoa” ou de dominar conhecimentos de recursos humanos, tal como o código do trabalho ou as leis. No que concerne à IE, o estudo suportou a premissa de que um bom líder deve ter níveis elevados de inteligência emocional (Keith, 2009), ao identificar 15 competências presentes no perfil desenvolvido. Um líder que faz uso da sua IE para uma liderança eficaz emprega competências de gestão de emoções, de gestão de equipas, de gestão de conflitos, de trabalho em equipa, de tomar a iniciativa, de sabe liderar, de aspirar a melhoria contínua, pautando pela empatia, persuasão, comunicação eficaz, inspiração, profissionalismo e adaptação, com elevado autoconceito e nutrindo relações interpessoais instrumentais.

Este estudo apresenta algumas limitações. Primeiramente, tendo sido utilizado o modelo de Inteligência Emocional de Goleman, deve considerar-se as limitações do mesmo. Este modelo foi alvo de críticas quanto ao rigor científico do mesmo, tendo muitos estudiosos questionado a validade científica dos conceitos apresentados, considerando-os vagos e difíceis de medir (Schutte et al., 2002), pelo que os resultados devem ser interpretados com precaução. A utilização do modelo deveu-se ao seu destaque nas habilidades emocionais e sociais essenciais para a liderança eficaz, relacionando inteligência emocional com desempenho e saúde mental, tornando-o fundamental para o desenvolvimento pessoal e

profissional, o que justifica a sua relevância neste trabalho (Goleman, 1998). A nível metodológico, a realização da entrevista piloto para o guião do FG dos profissionais de RH com apenas um participante, ao contrário dos restantes que foram testados num contexto de FG com 4 participante cada, pode ter contribuído para um menor *insight* quanto à sua eficácia e adequação. Ainda que todas as entrevistas tenham sido validades por, pelo menos um participante representante de cada FG realizado, seria importante ter a validação de mais participantes, sendo um procedimento relevante na investigação qualitativa. O facto de apenas ter contado com a presença de uma co-moderadora em dois dos seis FG pode ter tido um possível e significativo impacto na recolha de dados. A escassa literatura encontrada relativa à temática em estudo no que concerne ao contexto organizacional português, conduziu a uma sustentação dos resultados encontrados generalizada, pelo que, importa explorar estas conclusões em estudos futuros.

Para estudos futuros, sugere-se a análise do impacto das diferentes gerações nos resultados obtidos, considerando que as gerações apresentam diferenças nos valores, motivação, preferências de estilo de trabalho e perceção do que significa ser um líder, bem como o que implica ser um bom líder (Arsenault, 2004). Adicionalmente, propõe-se investigar as distinções entre os contextos organizacionais público e privado podendo oferecer valiosos *insights* sobre o impacto das dinâmicas organizacionais no perfil de competências identificado. Também será interessante abordar as diferenças nas áreas de atuação dos líderes, de modo a desenvolver um perfil que atenda às competências mais técnicas exigidas em setores específicos. Uma vez que a maioria dos participantes exercia no norte de Portugal, será importante no futuro abordar a influência de outras áreas geográficas do país e ilhas, no perfil de competências identificado. Os resultados deste estudo não apenas elucidam as necessidades do contexto português, mas também levantam questões sobre a aplicabilidade do modelo desenvolvido em outras realidades, contribuindo para a generalização teórica sobre liderança. Compreender se as competências identificadas são universais ou se variam conforme o contexto pode proporcionar uma base sólida para futuras investigações. Será ainda pertinente aprofundar o perfil de competências essenciais para uma situação de crise, evidenciando a correlação do perfil desenvolvido entre o paradigma BANI e as situações de crise.

Não se verificou qualquer impacto negativo da participação neste estudo. Pelo contrário, a colaboração nos FG permitiu aos participantes refletirem sobre as suas próprias

experiências e expectativas quanto à liderança, tendo-se revelado um momento de partilha e aprendizagem.

Os resultados deste estudo permitiram identificar as competências mais relevantes para um líder bem-sucedido, pelo que as suas implicações serão importantes para a formação e atuação de qualquer colaborador em cargo de liderança. Por outro lado, «(...) *os liderados de hoje poderão ser os líderes de amanhã (...)*» (19), pelo que o mesmo acontece para aqueles que aspirem ser líderes no futuro. Para além disso, os resultados fornecem importantes referências para a avaliação de desempenho de indivíduos em cargos de liderança intermédia e direta, assim como auxiliam nos processos de recrutamento e seleção de líderes. Por outro lado, estes resultados poderão ser relevantes para entidades externas, públicas e/ou privadas de fornecimento de serviços na área da formação em liderança, gestão de pessoas, recursos humanos e inteligência emocional.

Importa perceber quais as competências essenciais para liderar na conjuntura atual do mundo BANI, encarando as mesmas como oportunidades para lideranças mais eficazes no contexto organizacional português.

Referências Bibliográficas

- Afolabi, O. A., Awosola, R. K., & Omole, S. O. (2010). Influence of emotional intelligence and gender on job performance and job satisfaction among Nigerian policemen. *Current Research Journal of Social Sciences*, 2(3), 147-154.
- Agar, M., & MacDonald, J. (1995). Focus groups and ethnography. *Human organization*, 54(1), 78-86.
- Ahmad, G., & Khan, A. A. (2019). Pumpkin: horticultural importance and its roles in various forms; a review. *Int. J. Hortic. Agric*, 4(1), 1-6. <http://dx.doi.org/10.15226/2572-3154/4/1/00124>.
- Aksakal, N. Y., & Ulucan, E. (2024). Revealing the Leadership Characteristics of the Modern Age: Generation-Z Perspective. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1).
- Ali, M., Anum, Z., Nasir, A., & Ahmad, N. (2021). The Indispensable Liabilities of Leaders in Times of Covid-19 Pandemic. *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(1), 16-28. <https://doi.org/10.48165/sajssh.2021.2102%20>.
- Almeida, F. J. R. D., & Sobral, F. J. B. D. A. (2005). Emoções, inteligência e negociação: um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes portugueses. *Revista de Administração Contemporânea*, 9, 9-30. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000400002>.
- Amorim, D. A., Maia, J. S., & Santos, M. G. A. (2023). GESTÃO DE EQUIPES E LIDERANÇA: UMA REVISÃO NA LITERATURA. *Revista GeTeC*, 12(37).
- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124-141. <https://doi.org/10.1108/01437730410521813>.
- Asree, S., Zain, M., & Razalli, M. R. (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. *International Journal of Contemporary hospitality management*, 22(4), 500-516.
- Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2020). *Leadership and related competencies: The role of specialized knowledge, social competency, and problem-solving skills*. In D. V. Day

- (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 163-178). Oxford University Press.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Leadership models, methods, and applications. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, pp. 277–307). John Wiley & Sons, Inc.. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1212>.
- Bajrami, H., Lekaj, F., Shala, V., Bajrami, B., & Bytyqi, S. (2024). Enhancing organizational performance through effective leadership and communication. *Edelweiss Applied Science and Technology*. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i4.1555>.
- Bakhshi, H., Downing, J., Osborne, M., & Schneider, P. (2017). *The future of skills: Employment in 2030*. Pearson.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Ed. Revista e Ampliada.
- Bar-on, R. (1997). Bar-On emotional quotient inventory: Technical manual. Toronto: Multihealth Systems.
- Benayoune, A. (2017). Competency-based framework: The benefits and the challenges. *International Journal of Management and Applied Science*, 3(9), 6-11.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2–5. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.2>.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de administração de Empresas*, 34, 102-114.
- Bergamini, C. W. (2002). A importância da credibilidade na liderança eficaz. *Revista de Economia e Administração*, 1(2), 33–50.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto editora.
- Bolli, T., & Renold, U. (2015). Comparative advantages of school and workplace environment in competence acquisition: Empirical evidence from a survey among professional tertiary education and training students in Switzerland. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2629983>.

- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*, 99(6), 343-362.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and personality psychology compass*, 5(1), 88-103. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00334.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(2), 4-25.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research In Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>.
- Breakwell, G. M., Hammond, S. E., Fife-Schaw, C. E., & Smith, J. A. (2006). *Research methods in psychology*. Sage Publications, Inc.
- Cascio, J. (2020). Facing the age of chaos.
- Chiavenato, I. (2006). *Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração*. Editora Manole.
- Côté, S., Lopes, P. N., Salovey, P., & Miners, C. T. (2010). Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 496-508. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.012>.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The leadership quarterly*, 11(4), 581-613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8).
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of management review*, 35(4), 627-647. <https://doi.org/10.5465/amr.35.4.zok627>.
- Di Battista, A., Grayling, S., Hasselaar, E., Leopold, T., Li, R., Rayner, M., & Zahidi, S. (2023, May). Future of jobs report 2023. In *World Economic Forum, Geneva, Switzerland*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>.

- Düzgün, A. (2022). Z kuşağının kişilik özellikleri ile liderlik tarzı beklentisi arasındaki ilişki [The relationship between generation Z's personality characteristics and leadership style expectations]. *Erciyes Akademi*, 36(1), 408–431.
- Ealias, A., & George, J. (2012). Emotional intelligence and job satisfaction: A correlational study. *Research journal of commerce and behavioral science*, 1(4).
- Edmunds, H. (1999). The focus group research handbook. *The Bottom Line*, 12(3), 46-46. <https://doi.org/10.1108/bl.1999.12.3.46.1>.
- Evseeva, S., Evseeva, O., & Rawat, P. (2021, October). Employee development and digitalization in BANI world. In *International scientific conference on innovations in digital economy* (pp. 253-264). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-14985-6_18.
- Falter, M., Arenas, A. A., Maples, G. W., Smith, C. T., Lamb, L. J., Anderson, M. G., Uzzell, E. M., Jacobs, L. E., Cason, X. L., Griffis, T. A. N., Polzin, M., & Wafa, N. Z. (2022). Making Room for Zoom in Focus Group Methods: Opportunities and Challenges for Novice Researchers (During and Beyond COVID-19). *Forum Qualitative Sozialforschung Forum: Qualitative Social Research*, 23(1). <https://doi.org/10.17169/fqs-23.1.3768>.
- Faulkner, S. L., & Trotter, S. P. (2017). Theoretical saturation. *The International encyclopedia of communication research methods*, 1-2. <https://doi.org/10.1002/9781118901731.iecrm0250>.
- Fedchenko, A. A., Filimonova, I. V., & Yaryshina, V. N. (2022). Tools for Evaluating and Selecting Employees in the Conditions of the BANI World. *Soc. Labor Res*, 47, 98-105. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2022-47-2-98-105>.
- Fernandes, T. F. T. (2022). As soft skills dos auditores internos-A visão de auditores internos em Portugal (Doctoral dissertation, ISCAL).
- Flick, U., & Barbour, R. (2009). Grupos focais. Artmed Editora.
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development.

- The leadership quarterly, 16(3), 343-372.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>.
- Ghorbani, A. (2023). A Review of Successful Construction Project Managers' Competencies and Leadership Profile. *Journal of Rehabilitation in Civil Engineering*, 11(1), 76-95.
<https://doi.org/10.22075/JRCE.2022.24638.1560>.
- Gill, R. (2011). *Theory and practice of leadership* (2nd ed.). SAGE.
- Goksoy, S. (2016). Analysis of the Relationship between Shared Leadership and Distributed Leadership. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(65), 295-312.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard business review*, 79(11), 42-53.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership, with a new preface by the authors: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Gonçalves, S. P., Santos, J. V. dos, Silva, I. S., Veloso, A., Brandão, C., & Moura, R. (2021). COVID-19 and People Management: The View of Human Resource Managers. *Administrative Sciences*, 11(3), 69. MDPI AG. Retrieved from
<http://dx.doi.org/10.3390/admsci11030069>.
- Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *The annals of mathematical statistics*, 148-170.
- Gordon, A., & Yukl, G. (2004). The future of leadership research: Challenges and opportunities. *German Journal of Human Resource Management*, 18(3), 359-365.
<https://doi.org/10.1177/239700220401800307>.
- Grant, A. (2021). *Think again: The power of knowing what you don't know*. Viking.
- Gupta, V. (2016). Is it really good to be emotionally intelligent? A review of literature. *Management Dynamics*, 16(2), 64-83. <https://doi.org/10.57198/2583-4932.1070>.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>.

- Hogan, R., & Warrenfeltz, R. (2003). Educating the modern manager. *Academy of management learning & education*, 2(1), 74-84. <https://doi.org/10.5465/amle.2003.9324043>.
- Hollander, E. P. (1984). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. Free Press.
- Hollander, E. P., & Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations: Relationships in transition. *American Psychologist*, 45(2), 179-189. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.179>.
- Hunt, J. G. (J.). (2004). What is leadership? In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 19-47). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.1177/0018726701544004>.
- Hunter, J. C. M. (2004). O Monge e o Executivo: Uma história sobre a essência da liderança. *Rio de Janeiro: Sextante*.
- Hyatt, C., Hyatt, J., & Hyatt, L. (2007). Ultimate success through Emotional Maturity. *Forthcoming work*.
- IPMA, G. (2015). Individual competence baseline. *Nijkerk, The Netherlands*, 432.
- Joshi, P., Suman, S. K., & Sharma, M. (2015). The Effect of Emotional Intelligence on Job Satisfaction of Faculty: A Structural Equation Modeling Approach. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(3).
- Keith, M. A. (2009). *The lived experiences of secondary school principals with respect to their perceptions of the influence of emotional intelligence on their leadership: A phenomenological study*. Lamar University-Beaumont.
- Kesmodel, U. (2018). Cross-sectional studies - what are they good for?. *Acta Obstetricia Et Gynecologica Scandinavica*, 97(4), 388-393. <https://doi.org/10.1111/aogs.13331>.
- Kolibáčová, G. (2014). The relationship between competency and performance. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*, 62(6), 1315-1327. <http://dx.doi.org/10.11118/actaun201462061315>.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1999). *Encouraging the heart: A leader's guide to rewarding and recognizing others*. John Wiley & Sons.

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2023). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. John Wiley & Sons.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2009). *Focus groups: A practical guide for applied research* (4th ed.). Sage Publications.
- Kusuma, P. G., & Sarma, K. S. R. (2023). Skill... Skill... Which Skill do I Acquire?---Skills Requirement for the BANI Environment---. *Shanlax International Journal of Management*, 11(2), 53-58. <http://https://doi.org/10.34293/management.v11i2.6685>.
- Lazenby, C. L. (2015). *Assertiveness and leadership perceptions: the role of gender and leader-member exchange*. University of Lethbridge (Canada).
- Le Roux, T., & Sutton, L. (2022). From a VUCA to a BANI world: Has the view and practice of internal communication changed through the pandemic?. *Reboot: Should Organizations Rediscover Communication with Internal & External Stakeholders?*.
- Li, J. (2016). Humility in learning: A Confucian perspective. *Journal of Moral Education*, 45(2), 147-165. <https://doi.org/10.1080/03057240.2016.1168736>.
- Lindau, H., Ramos-Gomez, F., Garza, J., Finlayson, T., Pareja, M., Liu, J., & Gansky, S. (2022). Unexpected benefits of and lessons learned from shifting to virtual focus group discussions in the BEECON trial. *BMC Research Notes*, 15(1), 1-5. <https://doi.org/10.1186/s13104-022-05950-3>.
- LinkedIn Talent Solutions. (2019). *Global Talent Trends 2019: The 4 trends transforming your workplace*. LinkedIn. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-tips/global-talent-trends>
- Lloyd, G. (1979). The man of reason. *Metaphilosophy*, 10(1), 18–37. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9973.1979.tb00062.x>.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Organizational Performance*.
- Lucia, A.D., & Lesinger, R. (1999), “The art and Science of Competency models: pinpointing critical success factor in an organizations”. San Fransisco: Jossey-Bass/Pfeiferr.

- Ludovino, E. M. (2015). Inteligência emocional, como fator de sucesso para os Auditores Internos. *Revista Auditoria Interna*, XVII (59), 24-26.
- Lumivero (2023). NVivo (Version 14). www.lumivero.com.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Leadership Theory, Application, & Skill Development* (6th ed.). Boston, USA: Cengage Learning.
- Marlowe, H. A. (1986). Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence. *Journal of Educational Psychology*, 78(1), 52–58. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.78.1.52>.
- Marnewick, C., & Marnewick, A. L. (2020). The demands of industry 4.0 on project teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 67(3), 941-949. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2899350>.
- Martins, E. R. S., Prado, N. N., Prado, V. D. G., Oliveira, L. G., Correia, G. P., Silva, F. V., ... & Brandão, T. P. (2023). O PERFIL DO LÍDER E O IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS. *RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218*, 4(8), e483857-e483857. <https://doi.org/10.47820/recima21.v4i8.3857>.
- Maxwell, J. A. (2008). Designing a qualitative study. *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*, 214–253. <https://doi.org/10.4135/9781483348858.n7>.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). TARGET ARTICLES:" emotional intelligence: Theory, findings, and Implications". *Psychological inquiry*, 15(3), 197-215. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>.
- McCroskey, J.C.; Richmond, V.P. *Fundamentals of Human Communication: An Interpersonal Perspective*; Waveland Press Inc.: Long Grove, IL, USA, 1995.

- Men, L. R. (2021). The impact of startup CEO communication on employee relational and behavioral outcomes: Responsiveness, assertiveness, and authenticity. *Public Relations Review*, 47(4), 102078. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102078>.
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a changing world of work. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 37–68). New York: Taylor & Francis.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2^a ed.) London: Sage Publications.
- Morgado, A. P., & Pliopas, A. L. (2018). Desenvolvendo profissionais para o futuro. *GV-EXECUTIVO*, 17(4), 12-15.
- Morgan, D.L. (1988) *Focus groups as qualitative research*. London: Sage.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13(6), 705-750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3).
- Nataliia, H., & Olena, M. (2023). The key administrative competencies of managers required for company development in the BANI world. *ECONOMICS-Innovative and Economics Research Journal*, 11(1), 289-305.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership theory and practice*. 7th edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization development journal*. <https://doi.org/10.1108/01437730110380174>.
- Pawlak, N., Serafin, L., & Czarkowska-Pączek, B. (2022). Analysis of the influence of intergenerational differences on cross-generational cooperation among nurses. *Pielęgniarstwo XXI wieku/Nursing in the 21st Century*, 21(1), 45-49.
- Pollack, S. (2003). Focus-group methodology in research with incarcerated women: Race, power, and collective experience. *Affilia*, 18(4), 461-472.

- Ribeiro, C., Campos, S., Coelho, M. da L., & Pereira, P. A. (2019). O perfil do diretor da escola: a importância das competências emocionais. *Gestão E Desenvolvimento*, (27), 257-290. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.384>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organisational behavior* (15th edn.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ruivo, J., & Rebelo, S. (2014). A inteligência emocional na gestão das Instituições Educativas em Portugal. *Campo Abierto*.
- Sampieri, R. H., Collado, C. H., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: McGrawHill.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Simunek, M., McKenley, J., & Hollander, S. (2002). Characteristic emotional intelligence and emotional well-being. *Cognition & Emotion*, 16(6), 769-785. <https://doi.org/10.1080/02699930143000482>.
- Shaffer, J. (2000). *The leadership solution*. New York: McGraw-Hill.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of management journal*, 41(4), 387-409. <https://doi.org/10.5465/257080>.
- Shullman, S. L., White, R. P., Brewster, L., Grande, S. E., & Bhuyan, D. (2023). Leadership: How psychology and psychologists develop global leaders and leadership. In C. Shealy, M. Bullock, & S. Kapadia (Eds.), *Going global: How psychologists can meet a world of need* (pp. 99–120). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000311-006>.
- Simões, C. (2022). O impacto da liderança dos diretores na autonomia e flexibilidade curricular: percepção dos professores. *Revista Portuguesa De Investigação Educacional*, (23), 1-27. <https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2022.10959>.
- Smithson, J. (2008). Focus groups. *The Sage handbook of social research methods*, 357-370.
- Sobral, F., & Furtado, L. (2019). A liderança pós-heroica: Tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 59, 209-214. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190306>.

- Sousa, M. B. B., & Correia, P. M. A. R. (2022). Estilos de liderança entre docentes universitários: percepção dos alunos do ensino superior português. *Revista da FAE*, 25(1).
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (1993). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sternberg, R. J. (2007). A systems model of leadership: WICS. *American Psychologist*, 62(1), 34–42. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.34>.
- Subramony, M., Segers, J., Chadwick, C., & Shyamsunder, A. (2018). Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. *Journal of business research*, 83, 120-129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.044>.
- Sunindijo, R. Y., Hadikusumo, B. H., & Ogunlana, S. (2007). Emotional intelligence and leadership styles in construction project management. *Journal of management in engineering*, 23(4), 166-170. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2007\)23:4\(166\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2007)23:4(166)).
- Tankard, M. E., & Paluck, E. L. (2016). Norm perception as a vehicle for social change. *Social Issues and Policy Review*, 10(1), 181-211. <https://doi.org/10.1111/sipr.12022>.
- Ten 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>.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence examinations for college entrance. *The Journal of Educational Research*, 1(5), 329-337.
- Tichy, N. M. (1997). *The leadership engine: How winning companies build leaders at every level*. HarperBusiness.
- Tiefenbacher, W. (2020). Agile for all: The principles of agility, agile leadership, and how to be an agile leader. *CQ Net*, 2, 2023.

- Tjahjana, D., Dwidienawati, D., Rohayati, T., Kenziro, K., Wijaya, F., Nathania, S., & Gandasari, D. (2024). The Role of Family Responsibility, Assertiveness, and Networking in Building Female Leadership Aspirations. *Sustainability*, 16(12), 5194. <https://doi.org/10.3390/su16125194>.
- Tracy, B., & Chee, P. (2013). *12 disciplines of leadership excellence: How leaders achieve sustainable high performance*. McGraw Hill Education
- Valente, S. (2019). Influência da inteligência emocional na gestão de conflito na relação professor-aluno (s). *Revista de estudios e investigación en psicología y educación*, 6(2), 101-113. <https://doi.org/10.17979/reipe.2019.6.2.5786>.
- Valente, S., & Lourenço, A. A. (2020). Conflict in the classroom: How teachers' emotional intelligence influences conflict management. In *Frontiers in education* (Vol. 5, p. 5). Frontiers Media SA. <https://doi.org/10.3389/feduc.2020.00005>.
- Van den Hout, J. J., & Davis, O. C. (2019). *Team flow: The psychology of optimal collaboration*. Springer Nature.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied psychology*, 49(3), 357-371.
- Walker, D., & Lloyd-Walker, B. (2019). The future of the management of projects in the 2030s. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(2), 242-266.
- Wikle, T. A., & Fagin, T. D. (2015). Hard and soft skills in preparing GIS professionals: Comparing perceptions of employers and educators. *Transactions in GIS*, 19(5), 641-652. <https://doi.org/10.1111/tgis.12126>.
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). *Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)* [Database record]. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t07398-000>
- Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods*(4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>.
- Yukl, G. (2002), *Leadership in Organizations*, 5th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The leadership quarterly*, 12(4), 451-483. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5).
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. Amacom.

Apêndices

Apêndice A

Tabela de Caracterização dos Participantes

Caracterização dos Participantes. N = 27.

Participante	Grupo de informantes	Gênero	Idade	Habilitações literárias	Antiguidade na organização	Nível de liderança	Antiguidade em cargo de liderança
L1	Líder	Masculino	54	Licenciatura	15	Topo	30
L2	Líder	Feminino	42	Secundário	15	Intermédia	15
L3	Líder	Masculino	36	Pós-graduação	14	Intermédia	8
L4	Líder	Masculino	49	Mestrado	26	Topo	22
L5	Líder	Feminino	32	Licenciatura	Menos de 1 ano	Direta	Menos de 1 ano
L6	Líder	Masculino	51	9º ano	18	Topo	18
L7	Líder	Feminino	54	Bacharelato	27	Topo	27
L8	Líder	Masculino	50	MBA	21	Topo	20
L9	Líder	Feminino	45	Licenciatura	4	Direta	4
I1	Liderado	Masculino	54	Curso	29		

Profissional					
I2	Liderado	Feminino	59	Bacharelato	20
I3	Liderado	Feminino	50	Licenciatura	10
I4	Liderado	Feminino	51	6º ano	2
I5	Liderado	Masculino	51	Licenciatura	24
I6	Liderado	Masculino	34	Secundário	4
I7	Liderado	Masculino	56	Licenciatura	22
I8	Liderado	Feminino	27	Pós-graduação	2
I9	Liderado	Masculino	40	Licenciatura	16
RH1	RH	Masculino	36	Licenciatura	12
RH2	RH	Feminino	54	Secundário	7
RH3	RH	Feminino	28	Licenciatura	6
RH4	RH	Masculino	28	Mestrado	6
RH5	RH	Masculino	29	Mestrado	6
RH6	RH	Feminino	22	Licenciatura	Menos de 1 ano
RH7	RH	Masculino	27	Licenciatura	2
RH8	RH	Masculino	24	Mestrado	1

RH9	RH	Feminino	28	Mestrado	Menos de 1 ano
------------	----	----------	----	----------	----------------

Apêndice B

Guião do grupo focal dos líderes

Introdução

Olá! O meu nome é Catarina Filipe serei a moderadora desta atividade, a minha colega X, será a co-moderadora. Hoje encontramos-nos aqui para, tal como combinado, falarmos sobre as características dos bons líderes, no âmbito da dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. O objetivo deste estudo é identificar o perfil de competências requeridas ao líder no paradigma atual das organizações. Para tal iremos ouvir líderes, profissionais de Recursos Humanos e liderados. Encontram-se aqui hoje, na qualidade de líderes em contexto organizacional.

Queria começar por agradecer a vossa disponibilidade e referir que esta entrevista grupal é exclusivamente para fins de investigação. O vosso anonimato e da vossa organização de pertença serão sempre garantidos. Tal como já tiveram oportunidade de ler no documento que assinaram – o Consentimento Informado, estarão sempre à vontade para recusar responder a qualquer pergunta, assim como poderão abandonar a atividade a qualquer momento sem que haja qualquer consequência. A atividade será gravada, em vídeo e áudio, no sentido de permitir uma recolha e posteriormente uma análise dos dados mais fidedigna. As gravações serão apagadas depois da sua transcrição e cada um de vós irá receber essa transcrição, de modo a fazerem a validação e/ou correção do material transcrito.

Quero que se sintam bem durante a nossa entrevista conjunta e que se sintam à vontade para comunicar se algo as/os estiver a incomodar.

Têm alguma questão que me queiram colocar antes de começarmos? Alguma dúvida que eu possa esclarecer? Antes de começarmos gostaria de pedir para não falarmos todos ao mesmo tempo e tentar não interromper, ainda que se procure que esta atividade ocorra como se de uma conversa se tratasse.

Parte I. Quebra-gelo

Para começar, gostaria de solicitar que se apresentem, indicando o vosso primeiro nome e há quanto tempo são líderes.

Por favor, considerem este recorte de um título que saiu na revista Exame a 22 de outubro de 2021.

Figura 3

Quebra-gelo



1. Gostava de saber a vossa opinião sobre esta afirmação.

Perguntas de apoio (se necessário): Concordam com a mesma? Consideram que há diferenças entre os líderes de hoje e os líderes do passado? Se sim, em que sentido?

Parte II. Competências valorizadas

2. Considerando a vossa experiência, que **competências** consideram ser mais valorizadas atualmente nos líderes?
3. Falem-me sobre os **comportamentos** que um bom líder deve demonstrar. (inclui-se aqui habilidades comportamentais)
4. Quais as **características pessoais** dos líderes que consideram fundamentais para uma liderança eficaz? (inclui-se aqui valores, traços, atitudes e motivos)
5. Na vossa experiência profissional, que **conhecimentos** são importantes que os líderes dominem? (inclui-se aqui habilidades cognitivas e técnicas)

Parte III. Desenvolvimento de competências

Antes falamos sobre as competências necessárias à atuação de um bom líder nos dias de hoje.

6. Pensando agora nos líderes que conhecem e na vossa própria experiência que competências, habilidades comportamentais e/ou habilidades técnicas consideram que os líderes atuais necessitam ainda de desenvolver?

Perguntas de apoio (se necessário): Ou seja, no fundo, a reflexão é em que medida é que os líderes atuais as possuem as competências que referiram anteriormente como sendo relevantes.

Parte IV. Inteligência emocional

De um modo global os estudos indicam as *soft skills*, isto é, as competências interpessoais e sociais, e a inteligência emocional como competências importantes no futuro para o mundo do trabalho.

7. Qual a vossa opinião sobre isso?

Perguntas de apoio (se necessário): Concordam? Discordam?

8. Na vossa experiência, que *soft skills* são mais valorizadas nos líderes ou colaboradores em cargos de liderança?

9. Conseguem pensar em algum exemplo prático da vossa experiência profissional onde a inteligência emocional tenha sido importante para a vossa liderança?

Já coloquei a maior parte das questões que tínhamos definido para este momento.

Que outros aspetos gostariam ainda de partilhar?

Alguma dúvida ou questão que queiram colocar? Alguma coisa a acrescentar que não ficou devidamente esclarecida ou que não foi discutida e partilhada?

Exploramos hoje aquilo que são as competências valorizadas num líder atual, fizemos também um balanço das competências que consideram ainda precisar de melhoria e desenvolvimento e, agora por fim, exploramos a importância atribuída às *soft skills* e à inteligência emocional na liderança.

Parte V. Impacto da participação nos participantes

Uma das nossas preocupações prende-se também com o impacto da participação neste estudo. Assim, antes de concluirmos, gostaria de vos colocar algumas questões que remetem para esses aspetos.

10. Gostaria de saber como foi para vocês participar neste estudo. Conseguem descrever a experiência, avaliando possíveis impactos que a mesma possa, eventualmente, ter tido?

11. Em que medida a participação neste estudo permitiu refletir sobre a vossa experiência?

12. Até que ponto consideram que a participação neste estudo foi relevante para a compreensão do perfil esperado para um líder do paradigma atual?

Conclusão

Estamos a chegar ao fim da nossa sessão.

Falamos aqui um pouco sobre as competências requeridas aos líderes atuais, desde comportamentos, características pessoais, conhecimentos e habilidades. Abordamos também a vossa perceção sobre a importância de inteligência emocional na liderança.

Relembro que receberão posteriormente a transcrição desta sessão, para que possam proceder à validação e/ou correção da mesma. Quero agradecer-lhes, mais uma vez, por se terem disponibilizado a participar nesta entrevista e pela abertura. Damos assim por terminada a entrevista. Quaisquer dúvidas não hesitem em contactar-me.

Guião do grupo focal dos liderados

Introdução

Olá! O meu nome é Catarina Filipe serei a moderadora desta atividade, a minha colega X será a co-moderadora e hoje encontramos-nos aqui para, tal como combinado, falarmos sobre as características dos bons líderes, no âmbito da dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. O objetivo deste estudo é identificar o perfil de competências requeridas ao líder no paradigma atual das organizações. Para tal iremos ouvir líderes, profissionais de Recursos Humanos e liderados. Encontram-se aqui hoje, na qualidade de liderados em contexto organizacional.

Queria começar por agradecer a vossa disponibilidade e referir que esta entrevista grupal é exclusivamente para fins de investigação. O vosso anonimato e da vossa organização de pertença serão sempre garantidos. Tal como já tiveram oportunidade de ler no documento que assinaram – o Consentimento Informado, estarão sempre à vontade para recusar responder a qualquer pergunta, assim como poderão abandonar a atividade a qualquer momento sem que haja qualquer consequência. A atividade será gravada, em vídeo e áudio, no sentido de permitir uma recolha e posteriormente uma análise dos dados mais fidedigna. As gravações serão apagadas depois da sua transcrição e cada um de vós irá receber essa transcrição, de modo a fazerem a validação e/ou correção do material transcrito.

Quero que se sintam bem durante a nossa entrevista conjunta e que se sintam à vontade para comunicar se algo as/os estiver a incomodar.

Têm alguma questão que me queiram colocar antes de começarmos? Alguma dúvida que eu possa esclarecer? Antes de começarmos gostaria de pedir para não falarmos todos ao mesmo tempo e tentar não interromper, ainda que se procure que esta atividade ocorra como se de uma conversa se tratasse.

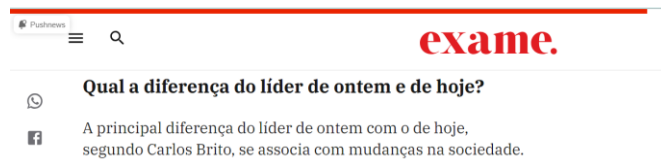
Parte I. Quebra-gelo

Para começar, gostaria de solicitar que se apresentem, indicando o vosso primeiro nome e que falassem um pouco na equipa em que se inserem atualmente, estrutura e dimensão.

Por favor, considerem este recorte de um título que saiu na revista Exame a 22 de outubro de 2021.

Figura 4

Quebra-gelo



1. Gostava de saber a vossa opinião sobre esta afirmação.

Perguntas de apoio (se necessário): Concordam com a mesma? Consideram que há diferenças entre os líderes de hoje e os líderes do passado? Se sim, em que sentido?

Parte II. Competências valorizadas

2. Considerando a vossa experiência, que **competências** valorizam mais nos líderes atuais?
3. Falem-me sobre os **comportamentos** que um bom líder deve demonstrar. (inclui-se aqui habilidades comportamentais)
4. Quais as **características pessoais** dos líderes que consideram fundamentais para uma liderança eficaz? (inclui-se aqui valores, traços, atitudes e motivos)
5. Na vossa experiência profissional que **conhecimentos** é importante que os líderes dominem? (inclui-se aqui habilidades cognitivas)

Parte III. Desenvolvimento de competências

Antes falamos sobre as competências necessárias à atuação de um bom líder nos dias de hoje. Agora gostaria que fizessem um diagnóstico dos líderes atuais.

6. Uma coisa são as competências valorizadas, outra são as competências que de facto os líderes possuem. O que sentem mais necessidade de desenvolvimento nos líderes?
7. Que conhecimentos se demonstram hoje essenciais e que os líderes devem adquirir para liderar nos tempos que correm?

Perguntas de apoio (se necessário): Ou seja, no fundo, a reflexão é em que medida é que os líderes atuais as possuem as competências que referiram anteriormente como sendo relevantes.

Parte IV. Inteligência emocional

De um modo global os estudos indicam as *soft skills*, isto é, as competências interpessoais e sociais, e a inteligência emocional como competências importantes no futuro para o mundo do trabalho.

8. Qual a vossa opinião sobre isso?

Perguntas de apoio (se necessário): Concordam? Discordam?

9. Na vossa experiência, que *soft skills* são mais valorizadas nos líderes ou colaboradores em cargos de liderança?

10. Conseguem pensar em algum exemplo prático da vossa experiência profissional onde a inteligência emocional tenha sido importante para a liderança?

Já coloquei a maior parte das questões que tínhamos definido para este momento.

Que outros aspetos gostariam ainda de partilhar?

Alguma dúvida ou questão que queiram colocar? Alguma coisa a acrescentar que não ficou devidamente esclarecida ou que não foi discutida e partilhada?

Exploramos hoje aquilo que são as competências valorizadas num líder atual, fizemos também um balanço das competências que consideram ainda precisar de melhoria e desenvolvimento e, agora por fim, exploramos a importância atribuída às *soft skills* e à inteligência emocional na liderança.

Parte V. Impacto da participação nos participantes

Uma das nossas preocupações prende-se também com o impacto da participação neste estudo. Assim, antes de concluirmos, gostaria de vos colocar algumas questões que remetem para esses aspetos.

11. Gostaria de saber como foi para vocês participar neste estudo. Conseguem descrever a experiência, avaliando possíveis impactos que a mesma possa, eventualmente, ter tido?

12. Em que medida a participação neste estudo permitiu refletir sobre a vossa experiência?

13. Até que ponto consideram que a participação neste estudo foi relevante para a compreensão do perfil esperado para um líder do paradigma atual?

Conclusão

Estamos a chegar ao fim da nossa sessão.

Falamos aqui um pouco sobre as competências requeridas aos líderes atuais, desde comportamentos, características pessoais, conhecimentos e habilidades. Abordamos também a vossa perceção sobre a importância de inteligência emocional e qual o seu impacto na liderança.

Relembro que receberão posteriormente a transcrição desta sessão, para que possam proceder à validação e/ou correção da mesma. Quero agradecer-lhes, mais uma vez, por se terem disponibilizado a participar nesta entrevista e pela abertura. Damos assim por terminada a entrevista. Quaisquer dúvidas não hesitem em contactar-me.

Guião do grupo focal dos profissionais de RH

Introdução

Olá! O meu nome é Catarina Filipe serei a moderadora desta atividade, a minha colega X será a co-moderadora e hoje encontramos-nos aqui para, tal como combinado, falarmos sobre as características dos bons líderes, no âmbito da dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. O objetivo deste estudo é identificar o perfil de competências requeridas ao líder no paradigma atual das organizações. Para tal iremos ouvir líderes, profissionais de Recursos Humanos e liderados. Encontram-se aqui hoje, na qualidade de profissionais da área dos Recursos Humanos em contexto organizacional.

Queria começar por agradecer a vossa disponibilidade e referir que esta entrevista grupal é exclusivamente para fins de investigação. O vosso anonimato e da vossa organização de pertença serão sempre garantidos. Tal como já tiveram oportunidade de ler no documento que assinaram – o Consentimento Informado, estarão sempre à vontade para recusar responder a qualquer pergunta, assim como poderão abandonar a atividade a qualquer momento sem que haja qualquer consequência. A atividade será gravada, em vídeo e áudio, no sentido de permitir uma recolha e posteriormente uma análise dos dados mais fidedigna. As gravações serão apagadas depois da sua transcrição e cada um de vós irá receber essa transcrição, de modo a fazerem a validação e/ou correção do material transcrito.

Quero que se sintam bem durante a nossa entrevista conjunta e que se sintam à vontade para comunicar se algo as/os estiver a incomodar.

Têm alguma questão que me queiram colocar antes de começarmos? Alguma dúvida que eu possa esclarecer? Antes de começarmos gostaria de pedir para não falarmos todos ao mesmo tempo e tentar não interromper, ainda que se procure que esta atividade ocorra como se de uma conversa se tratasse.

Parte I. Quebra-gelo

Para começar, gostaria de solicitar que se apresentem, indicando o vosso primeiro nome e há quanto tempo trabalham na área dos Recursos Humanos.

Por favor, considerem este recorte de um título que saiu na revista Exame a 22 de outubro de 2021.

Figura 5

Quebra-gelo



1. Gostava de saber a vossa opinião sobre esta afirmação.

Perguntas de apoio (se necessário): Concordam com a mesma? Consideram que há diferenças entre os líderes de hoje e os líderes do passado? Se sim, em que sentido?

Parte II. Competências valorizadas

Queremos que respondam enquanto profissionais dos Recursos Humanos:

2. Que **competências** valorizam mais nos líderes atuais?
3. Falem-me sobre os **comportamentos** que um bom líder deve demonstrar. (inclui-se aqui habilidades comportamentais)
4. Quais as **características pessoais** dos líderes que consideram fundamentais para uma liderança eficaz? (inclui-se aqui valores, traços, atitudes e motivos)
5. Na vossa experiência profissional que **conhecimentos** é importante que os líderes dominem? (inclui-se aqui habilidades cognitivas e técnicas)

Parte III. Desenvolvimento de competências

Antes falamos sobre as competências necessárias à atuação de um bom líder nos dias de hoje. Agora gostaria que fizessem um diagnóstico dos líderes atuais.

6. Uma coisa são as competências valorizadas, outra são as competências que de facto os líderes possuem. O que sentem mais necessidade de desenvolvimento nos líderes para fazer face ao contexto atual?
7. Que conhecimentos se demonstram hoje essenciais e que os líderes devem adquirir para liderar nos tempos que correm?
8. Enquanto profissionais dos Recursos Humanos, têm conseguido encontrar líderes com as competências desejadas?

Perguntas de apoio (se necessário): Ou seja, no fundo, a reflexão é em que medida é que os líderes atuais as possuem as competências que referiram anteriormente como sendo relevantes.

Parte IV. Inteligência emocional

De um modo global os estudos indicam as *soft skills*, isto é, as competências interpessoais e sociais, e a inteligência emocional como competências importantes no futuro para o mundo do trabalho.

9. Qual a vossa opinião sobre isso?

Perguntas de apoio (se necessário): Concordam? Discordam?

10. Na vossa experiência, que *soft skills* são mais valorizadas nos líderes ou colaboradores em cargos de liderança?

11. Conseguem pensar em algum exemplo prático da vossa experiência profissional onde a inteligência emocional de um líder que conheçam tenha sido importante para a sua liderança?

Já coloquei a maior parte das questões que tínhamos definido para este momento.

Que outros aspetos gostariam ainda de partilhar?

Alguma dúvida ou questão que queiram colocar? Alguma coisa a acrescentar que não ficou devidamente esclarecida ou que não foi discutida e partilhada?

Exploramos hoje aquilo que são as competências valorizadas num líder atual, fizemos também um balanço das competências que consideram ainda precisar de melhoria e desenvolvimento e, agora por fim, exploramos a importância atribuída às *soft skills* e à inteligência emocional na liderança.

Parte V. Impacto da participação nos participantes

Uma das nossas preocupações prende-se também com o impacto da participação neste estudo. Assim, antes de concluirmos, gostaria de vos colocar algumas questões que remetem para esses aspetos.

12. Gostaria de saber como foi para vocês participar neste estudo. Conseguem descrever a experiência, avaliando possíveis impactos que a mesma possa, eventualmente, ter tido?

13. Em que medida a participação neste estudo permitiu refletir sobre a vossa experiência?

14. Até que ponto consideram que a participação neste estudo foi relevante para a compreensão do perfil esperado para um líder do paradigma atual?

Conclusão

Estamos a chegar ao fim da nossa sessão.

Falamos aqui um pouco sobre as competências requeridas aos líderes atuais, desde comportamentos, características pessoais, conhecimentos e habilidades. Abordamos também a vossa perceção sobre a importância de inteligência emocional e qual o seu impacto na liderança.

Relembro que receberão posteriormente a transcrição desta sessão, para que possam proceder à validação e/ou correção da mesma. Quero agradecer-lhes, mais uma vez, por se terem disponibilizado a participar nesta entrevista e pela abertura. Damos assim por terminada a entrevista. Quaisquer dúvidas não hesitem em contactar-me.

Apêndice C

Sistema de Categorias

Sistema Temático

Tema	Descrição
<i>Competências</i>	Esta categoria codifica referências/informações relativas a competências dos líderes que se definem como "uma ferramenta descritiva que identifica habilidades, conhecimentos, características pessoais e comportamentos necessários para desempenhar eficazmente uma função numa organização e ajudar o negócio a atingir os objetivos estratégicos" (Lucia & Lespinger, 1999).
Comportamentos	Esta categoria codifica referências/informações relativas a comportamentos ou habilidades comportamentais que o líder deve demonstrar para liderar de forma eficaz atualmente.
Dar o exemplo	Esta categoria codifica referências/informações relativas ao líder dar o exemplo aos seus liderados.
Melhoria Contínua	Esta categoria codifica referências/informações relativas à capacidade do líder de se questionar e de procurar atualizar-se com um objetivo de melhoria contínua, de procurar formação e aprendizagem contínua e de instigar o mesmo nas equipas.
Elogiar em público, corrigir em privado	Esta categoria codifica referências/informações relativas à capacidade do líder de elogiar em público e corrigir/repreender em privado, evitando humilhar, injuriar e envergonhar os liderados, assim como elogiar, se merecido, um liderado na frente dos pais do mesmo, a fim de provocar um sentimento de orgulho nos pais.
Dar Feedback	Esta categoria codifica referências/informações relativas ao feedback dado pelo líder aos liderados e às equipas sobre o trabalho e o desempenho, quer seja positivo ou negativo.
Confiar nas equipas	Esta categoria codifica referências/informações relativas à importância de o líder confiar nas equipas, promovendo uma maior liberdade, autonomia, responsabilidade e <i>empowerment</i> dos liderados no exercício da função.
Tratamento igualitário	Esta categoria codifica referências/informações relativas à capacidade do líder em tratar os liderados de forma igualitária.
Repreender e corrigir	Esta categoria codifica referências/informações relativas às repreensões, correções e

	observações por parte do líder aos seus liderados.
Envolver os liderados	Esta categoria codifica referências/informações relativas aos líderes envolverem os liderados e as equipas nas escolhas, nas decisões e na seleção de novos elementos.
Tomar iniciativa	Esta categoria codifica referências/informações relativas à iniciativa do líder em mudar, reestruturar a atividade e procurar inovação e evolução.
Ter Descanso	Esta categoria codifica referências/informações relativas à necessidade do líder de ter descanso e ser capaz de se desligar do trabalho.
Defender a equipa	Esta categoria codifica referências/informações relativas à capacidade do líder de defender a sua equipa e não atribuir culpas quando as coisas não correm bem.
Encorajar os liderados	Esta categoria codifica referências/informações relativas ao líder encorajar os liderados a tomar iniciativa e a participar ativamente na resolução de problemas.
Características Pessoais	Esta categoria codifica referências/informações relativas às características pessoais dos líderes que são essenciais para uma liderança eficaz atualmente. Assume-se como característica pessoal "motivos, traços, autoconceitos, atitudes ou valores" (Spencer & Spencer, 1993).
Abertura	Esta categoria codifica referências/informações relativas ao líder ter abertura para com os liderados, colocando-os à vontade, estabelecendo relações abertas e próximas com as equipas e demonstrando humanidade.
Empatia	Esta categoria codifica referências/informações relativas à empatia demonstrada pelo líder, à capacidade de se colocar no lugar do outro.
Humildade	Esta categoria codifica referências/informações relativas à humildade demonstrada pelo líder, em aprender com os outros e em admitir que não sabe tudo.
Respeito	Esta categoria codifica referências/informações relativas à capacidade do líder de tratar todas as pessoas com respeito, educação e dignidade.
Ser uma boa pessoa	Esta categoria codifica referências/informações relativas ao líder ser uma "boa pessoa".
Assertividade	Esta categoria codifica referências/informações relativas à assertividade demonstrada pelo líder.
Profissionalismo	Esta categoria codifica referências/informações relativas ao profissionalismo demonstrado pelo líder. Com profissionalismo entende-se o cumprimento do trabalho com seriedade, honestidade, rigor e competência, e/ou o procedimento do que é um bom profissional.

Reconhecimento e Autoridade	Esta categoria codifica referências/informações relativas ao reconhecimento do líder enquanto superior hierárquico, autoridade e "líder em direito", bem como o respeito demonstrado pelos subordinados.
Coerência	Esta categoria codifica referências/informações relativas à coerência, credibilidade e conformidade entre o que é dito e o que é feito pelo líder.
Autoconceito	Esta categoria codifica referências/informações relativas ao autoconceito do líder. Por autoconceito entende-se a percepção que o indivíduo tem de si próprio e o conceito que, devido a isso, forma de si.
Criatividade	Esta categoria codifica referências/informações relativa à criatividade demonstrada pelo líder.
Conhecimentos	Esta categoria codifica referências/informações relativas a conhecimentos, habilidades cognitivas ou competências técnicas essenciais ao líder para uma liderança eficaz atualmente.
Saber liderar	Esta categoria codifica referências/informações relativas ao conhecimento que os líderes devem ter sobre saber liderar, delegar, controlar a atividade através de um conjunto de indicadores disponíveis e saber quem se está a liderar.
Dominar o negócio	Esta categoria codifica referências/informações relativas ao conhecimento e domínio do líder da área de negócio e da atividade, relativas ao líder demonstrar competência para o cargo, bem como relativas à progressão do líder através da aquisição de um conhecimento mais profundo do funcionamento da organização, da atividade e das equipas.
Preparação	Esta categoria codifica referências/informações relativas à preparação necessária por parte do líder para uma liderança eficaz.
Conhecimentos informáticos	Esta categoria codifica referências/informações relativas à importância de o líder dominar conhecimentos informáticos, típicos atualmente.
Recursos humanos	Esta categoria codifica referências/informações relativas à necessidade de o líder dominar as questões operacionais de recursos humanos.
Habilidades	Esta categoria codifica referências/informações relativas às habilidades do líder para uma liderança eficaz atualmente. Entende-se habilidade como a capacidade de saber fazer, a transformação do conhecimento na capacidade de produzir resultados e resolver situações e conflitos, e/ou a capacidade de cumprir uma tarefa específica com um certo nível de destreza.
Comunicação	Esta categoria codifica referências/informações relativas à habilidade do líder de comunicar eficazmente com os seus liderados.

Gestão de equipas	Esta categoria codifica referências/informações relativas à capacidade do líder para gerir equipas, promovendo a cooperação intergeracional (a ligação, harmonia e cooperação entre as diferentes gerações no mercado de trabalho), a fidelizando dos colaboradores (captar e reter talento, conquistar a lealdade dos colaboradores) e "lendo os sinais" (conhecer, prestar atenção e "ler os sinais" relativamente aos liderados e equipas).
Adaptação	Esta categoria codifica referências/informações relativas à habilidade dos líderes de se adaptarem, adequarem, ajustarem ou se moldarem às circunstâncias e exigências e de serem flexíveis.
Motivação	Esta categoria codifica referências/informações relativas à habilidade ou capacidade do líder de motivar os liderados e as equipas.
Trabalho em equipa	Esta categoria codifica referências/informações relativas à capacidade do líder para trabalhar em equipa e promover o trabalho em equipa junto dos liderados.
Gestão de emoções	Esta categoria codifica referências/informações relativas à gestão, controlo e reconhecimento das emoções pelos líderes, incluindo o saber estar e a maturidade emocional.
Relações interpessoais	Esta categoria codifica referências/informações relativas à capacidade do líder de manter e nutrir relações interpessoais e instrumentais com os outros, bem como, lidar e trabalha com qualquer pessoa.
Gestão de Recursos Humanos	Esta categoria codifica referências/informações relativas à habilidade do líder de identificar, reconhecer e colocar os recursos humanos (os liderados) nas funções certas, bem como de descobrir e reconhecer o talento e promover oportunidades.
Espírito Crítico	Esta categoria codifica referências/informações relativas ao espírito crítico do líder.
Inspiração	Esta categoria codifica referências/informações relativas à capacidade do líder de inspirar os liderados, de ser uma figura inspiradora a nível pessoal e profissional.
Gestão de Conflitos	Esta categoria codifica referências/informações relativas à capacidade do líder de gerir e resolver conflitos.
Persuasão	Esta categoria codifica referências/informações relativas à capacidade de persuasão do líder.
Tomada de decisão	Esta categoria codifica referências/informações relativas à capacidade do líder de tomar decisões e ao processo de tomada de decisão do líder.
Visão para o futuro	Esta categoria codifica referências/informações relativas à capacidade do líder de ter visão de futuro, de estar informado e à frente das novidades.

Reconhecer os erros	Esta categoria codifica referências/informações relativas à capacidade do líder de reconhecer os seus erros e os erros dos seus liderados.
Orientação para pormenores	Esta categoria codifica referências/informações relativas à orientação do líder para os pormenores, a capacidade do líder em prestar atenção aos detalhes.
Desenvolvimento e Melhoria	Esta categoria codifica referências/informações relativas a competências, comportamentos, conhecimentos e habilidades que os líderes ainda necessitam de desenvolver ou melhorar.
Comunicação eficaz	Esta categoria codifica referências/informações relativas à necessidade de desenvolvimento e melhoria por parte do líder da sua comunicação.
Equilíbrio vida pessoal e vida profissional	Esta categoria codifica referências/informações relativas à necessidade de os líderes desenvolverem ou melhorarem a sua capacidade de se desligarem do trabalho, controlarem a atividade remotamente e terem um equilíbrio mais saudável entre a vida profissional e pessoal, tendo o descanso merecido.
Enriquecimento Pessoal e Profissional	Esta categoria codifica referências/informações relativas à necessidade de desenvolvimento e melhoria por parte dos líderes de promoverem o seu enriquecimento pessoal e profissional, nomeadamente através da demonstração de uma componente ligada à cultura e às artes.
Valorização do trabalhador	Esta categoria codifica referências/informações relativas à necessidade de desenvolvimento e melhoria por parte dos líderes da sua empatia, humanidade, valorização e preocupação pelos liderados e um maior distanciamento do pensamento exclusivo em números e resultados.
Disponibilidade	Esta categoria codifica referências/informações relativas à necessidade de desenvolvimento e melhoria por parte dos líderes em ter tempo e disponibilidade para os liderados.
Assertividade	Esta categoria codifica referências/informações relativas à necessidade de desenvolvimento e melhoria da assertividade por parte dos líderes.
Tratamento igualitário	Esta categoria codifica referências/informações relativas à necessidade de desenvolvimento e melhoria por parte dos líderes no que diz respeito ao tratamento igualitário dos liderados.
Ponderação	Esta categoria codifica referências/informações relativas à necessidade de desenvolvimento e melhoria por parte dos líderes no que diz respeito à sua ponderação e prudência.
Ajuste à mudança	Esta categoria codifica referências/informações relativas à necessidade de desenvolvimento e melhoria por parte dos líderes para se ajustarem e adaptarem às mudanças.

Apêndice D

Competências de Inteligência Emocional

Competência identificada no perfil desenvolvido	Modelo de Goleman	Definição Segundo Goleman
<i>Autoconsciência</i>		
Gestão de emoções	Autoconsciência emocional	reconhecer as próprias emoções e os seus efeitos
Autoconceito	Autoavaliação precisa	conhecer as próprias forças e limitações
Autoconceito	Autoconfiança	confiança nas capacidades e no valor próprios
<i>Autorregulação</i>		
Gestão das emoções	Autodomínio	gerir emoções e impulsos negativos
Profissionalismo	Inspirar confiança	conservar padrões de honestidade e integridade
	Ser consciencioso	assumir responsabilidade pelo desempenho pessoal
Adaptação	Adaptabilidade	flexibilidade em lidar com mudança
	Inovação	sentir à vontade e aberto a novas ideias, abordagens e informação
<i>Motivação</i>		
Melhoria Contínua	Vontade de triunfar	lutar por se aperfeiçoar ou atingir um padrão de excelência
	Empenho	alinhar com os objetivos do grupo ou organização
Tomar iniciativa	Iniciativa	estar preparado para aproveitar oportunidades
	Otimismo	persistência na prossecução dos objetivos apesar dos obstáculos e reveses
<i>Empatia</i>		
Empatia	Compreender os outros	percecionar os sentimentos e as perspetivas dos outros e manifestar um interesse ativo nas suas preocupações
Melhoria Contínua	Desenvolver os outros	percecionar as necessidades de desenvolvimento dos outros e fortalecer as suas capacidades
	Orientação para o serviço	antecipar, reconhecer e ir ao encontro das necessidades dos clientes

Gestão de equipas	Potenciar a diversidade	cultivar oportunidades com diferentes tipos de pessoas
Gestão de equipas	Consciência política	ler as correntes emocionais e as relações de poder de um grupo
<i>Aptidões/Competências sociais</i>		
Persuasão	Influência	exercer táticas eficazes de persuasão
Comunicação	Comunicação	ouvir com abertura e enviar mensagens convincentes
Gestão de conflitos	Gestão de conflitos	negociar e resolver desacordos
Saber liderar & Inspiração	Liderança	inspirar e guiar grupos e pessoas
Tomar iniciativa	Catalisador da mudança	iniciar e gerir a mudança
Relações interpessoais	Criar laços	alimentar relações instrumentais
Trabalho em equipa	Colaboração e cooperação	trabalhar com outros para objetivos comuns
Gestão de equipas	Capacidade de equipa	criar sinergias de grupo na prossecução de objetivos coletivos

F
A
C
U
L
D
A
D
E
D
E
P
S
I
C
O
L
O
G
I
A
E
D
E
C
IÈ

