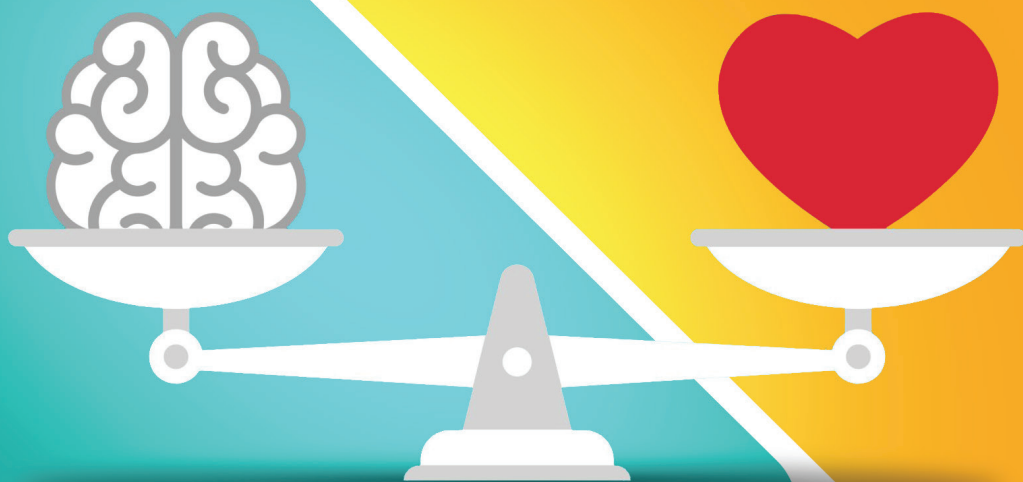


# GESTÃO EMOCIONAL DE EQUIPAS

LIDERANÇA  
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL  
MOTIVAÇÃO  
GESTÃO DA MUDANÇA  
COMUNICAÇÃO  
GESTÃO DO *STRESS*



ANA ROCHA  
ANTÓNIO MIGUEL  
OLIVER RÖHRICH

**PACTOR**

# ÍNDICE

<b>OS AUTORES</b> .....	XIII
<b>PREFÁCIO</b> .....	XV
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	XIX

## **1 GESTÃO DAS EMOÇÕES EM AMBIENTE DE EQUIPA ..... 1**

1.1 Emoções e Inteligência Emocional.....	2
1.1.1 Introdução: Conceitos Úteis.....	2
1.1.2 As Componentes da Inteligência Emocional.....	7
1.1.3 Gestão das Próprias Emoções.....	7
1.1.4 Gerir as Relações com os Outros.....	12
1.2 Valor da Inteligência Emocional no Trabalho.....	15
1.3 Instrumentos para Avaliação da Inteligência Emocional.....	18
1.4 Questionário de Autoavaliação.....	19
1.5 Áreas de Melhoria.....	21

## **2 LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL ..... 23**

2.1 Liderança: Enquadramento e Definição.....	24
2.2 Os Modelos Teóricos de Liderança.....	25
2.2.1 Modelo de Liderança Situacional.....	25
Fundamentos do Modelo.....	25
A Maturidade dos Colaboradores.....	26
Evolução e Aplicações.....	28
2.2.2 Modelo de Liderança Transformacional.....	29
Influência Idealizada: Ser Um Modelo.....	29
Consideração Individualizada.....	30
Inspiração Motivacional.....	30
Estimulação Intelectual.....	31
2.2.3 Modelo de Liderança Servidora.....	31
Origens e Conceitos.....	32
Princípios e Valores Centrais.....	32
O Papel do Líder Servidor em Equipas.....	33
2.3 Inteligência Emocional e Liderança.....	34
2.3.1 Inteligência Emocional.....	34
2.3.2 Aptidões Básicas do Líder Emocionalmente Inteligente.....	35
2.3.3 O Líder Motivacional.....	37
2.3.4 Carisma e Influência Transformacional dos Líderes.....	38
2.4 Inteligência Emocional e Eficácia da Equipa.....	40
2.4.1 Identificação das Funções.....	40
2.4.2 A Personalidade do Líder e dos Membros da Equipa.....	41
2.4.3 Coesão da Equipa.....	42

2.4.4	Estabelecimento de Um Clima de Confiança .....	42
2.5	Questionário de Autoavaliação.....	43
2.6	Áreas de Melhoria.....	45

### **3 COMUNICAÇÃO ..... 47**

3.1	Preparar Uma Comunicação Profissional.....	48
3.1.1	Fase 1: Ponto de Situação e Análise do Público-Alvo.....	48
3.1.2	Fase 2: <i>Brainstorming</i> sobre os Conteúdos.....	49
3.1.3	Efetuar a Apresentação Profissional .....	50
	O Que Vai Dizer para Se Apresentar? .....	51
	Ser Conciso.....	51
	Ser Confiante .....	51
	O Que Vai Dizer na Introdução? .....	52
	Como Vai Apresentar as suas Ideias?.....	53
	Como Vai Finalizar? .....	57
3.2	A Arte do <i>Storytelling</i> na Liderança .....	58
3.2.1	Porquê Contar Histórias Como Líder?.....	58
3.2.2	Elementos de uma Boa História .....	59
3.2.3	A Importância da Variedade na História .....	59
3.2.4	Erros Comuns no <i>Storytelling</i> .....	60
3.2.5	Passos para Preparar uma História.....	61
3.3	Comunicação em Ambientes Virtuais .....	63
3.4	Comunicação com Ajuda de Inteligência Artificial .....	64
3.4.1	Preparar uma Apresentação com a Ajuda de ChatGPT.....	64
3.5	Questionário de Autoavaliação.....	67
3.6	Áreas de Melhoria.....	70

### **4 EFICÁCIA PESSOAL E GESTÃO DO TEMPO..... 71**

4.1	Eficácia Pessoal.....	71
4.1.1	Questionário de Autodiagnóstico .....	73
4.2	Valores, Metas e Objetivos .....	74
4.3	Definição de Prioridades .....	78
4.3.1	Matriz de Eisenhower ou Matriz ABC.....	81
4.4	A Organização do Dia a Dia .....	83
4.5	Criar e Manter o Foco.....	85
4.5.1	A Importância do Planeamento .....	85
4.5.2	A Importância da Agenda.....	86
4.5.3	Manter o Foco .....	87
4.6	Gerir os “Ladrões de Tempo” .....	90
4.6.1	Os Ladrões de Tempo Mais Comuns e a sua Origem .....	91
4.6.2	Lidar com Ladrões de Tempo na Área da Comunicação .....	92
	Interrupções Telefónicas .....	93
	E-mails.....	94
	Internet.....	96

Microsoft Teams .....	96
Reuniões Ineficientes.....	97
Falta de Comunicação e Instruções Confusas .....	98
4.7 Questionário de Autoavaliação.....	99
4.8 Áreas de Melhoria.....	101

## **5 GESTÃO DE REUNIÕES..... 103**

5.1 Introdução.....	104
5.2 Uso Eficaz das Reuniões .....	104
5.2.1 Qual o Custo/Benefício da Reunião?.....	104
5.2.2 Conhecer os Objetivos da Reunião .....	106
5.2.3 Preparação da Reunião .....	107
Estabelecimento dos Objetivos da Reunião.....	107
Tomada de Decisão.....	107
Escolha dos Participantes na Reunião .....	108
Data, Hora e Local da Reunião .....	109
Duração da Reunião .....	111
Preparação da Agenda .....	111
5.2.4 Realização da Reunião.....	114
Disposição dos Participantes.....	114
Uso das Disposições Táticas .....	116
5.2.5 Gerir as Emoções numa Reunião .....	118
Liderar a Reunião .....	118
Liderar uma Reunião Informal.....	119
Liderar uma Reunião Formal.....	119
Controlar a Reunião.....	121
Restabelecer a Ordem numa Reunião .....	124
Atitudes e Frases Úteis ao Sucesso de uma Reunião.....	126
5.2.6 Encerramento da Reunião .....	128
5.2.7 Reuniões em Ambientes Virtuais .....	130
5.2.8 Reuniões com Ajuda de Inteligência Artificial .....	131
5.3 Questionário de Autoavaliação.....	132
5.4 Áreas de Melhoria.....	135

## **6 GESTÃO DE CONFLITOS..... 137**

6.1 O Que É Um Conflito? .....	137
6.2 Diferentes Tipos de Conflitos .....	139
6.2.1 Conflitos de Interesse .....	139
6.2.2 Conflitos sobre o Papel de uma Pessoa ou Entidade.....	140
6.2.3 Conflitos sobre a Valorização de uma Situação .....	140
6.2.4 Conflitos de Distribuição de Funções/Tarefas.....	140
6.2.5 Conflitos de Normas.....	141
6.2.6 Conflitos de Comunicação.....	141
6.3 Diferentes Padrões de Conflito .....	141

6.3.1	Padrão 1: “Eu Evito” .....	142
6.3.2	Padrão 2: “Eu Desisto” .....	142
6.3.3	Padrão 3: “Eu Lidero”.....	143
6.3.4	Padrão 4: “Estabelecemos um Compromisso” .....	143
6.3.5	Padrão 5: “Deixe-nos Colaborar” .....	143
6.4	Os Diferentes Níveis de uma Mensagem .....	144
6.5	Passos para Gerir Conflitos.....	146
6.5.1	Passo 1: Preparar a Gestão de Conflitos.....	146
6.5.2	Passo 2: Criar uma Atmosfera de Confiança e Orientar a Discussão para a Solução.....	148
6.5.3	Passo 3: Anotar Todos os Factos .....	149
6.5.4	Passo 4: Explorar os Interesses.....	151
6.5.5	Passo 5: Criar as Alternativas Possíveis com Base nos Interesses das Diferentes Pessoas .....	152
6.5.6	Passo 6: Desenvolver Critérios Neutros para Fazer uma Seleção Justa da Melhor Alternativa para Ambas as Partes .....	152
	Perguntas para Esclarecer.....	154
6.6	Técnicas de Comunicação para Gerir Conflitos .....	155
6.6.1	Modelo de Assertividade: Uma Descrição Científica .....	155
6.6.2	Escuta Ativa.....	162
6.7	Questionário de Autoavaliação.....	164
6.8	Áreas de Melhoria.....	166

## **7 MOTIVAÇÃO DE EQUIPAS ..... 167**

7.1	Importância da Motivação.....	168
7.2	Motivação de Equipas.....	169
7.2.1	A “Motivação para Liderar” .....	169
7.2.2	Os 11 Elementos da Motivação .....	170
	Tipo 1: Elementos de Base .....	171
	Tipo 2: Elementos de Estrutura.....	171
	Tipo 3: Elementos de Apoio.....	172
	Exercício.....	172
7.2.3	Identificação dos Fatores e Estratégias de Motivação .....	173
	Fatores Relacionados com o Trabalho/Tarefa .....	174
	Fatores Relacionados com Motivações Pessoais .....	175
	Fatores Relacionados com o Gestor.....	177
	Fatores Relacionados com o Clima Organizacional, o Trabalho e a Tarefa .....	177
7.3	<i>Team Building</i> .....	179
7.3.1	O Que Significa “Equipa”?.....	179
7.3.2	Criação e Desenvolvimento da Equipa .....	181
7.3.3	Dificuldades Enfrentadas pelas Equipas.....	184
7.4	Como Constituir Uma Equipa.....	186
7.4.1	Usar a Experiência Passada.....	186

7.4.2	Saber Porque Está Aqui .....	187
7.4.3	Envolver os Outros.....	188
7.4.4	Identificar Aptidões e Experiências .....	188
7.4.5	Estabelecer as Regras-Base de Funcionamento.....	189
7.4.6	Distribuir Funções às Pessoas.....	190
7.4.7	Encontrar o Melhor Método.....	190
7.4.8	Reunir com a Equipa.....	191
7.4.9	Rever o Progresso .....	191
7.4.10	Divertir-se.....	192
7.5	<i>Teambuilding</i> em Equipas Remotas .....	192
7.6	Motivar com Ajuda da Inteligência Artificial .....	194
7.7	Questionário de Autoavaliação.....	196
7.8	Áreas de Melhoria.....	198

## **8 COACHING E FEEDBACK..... 199**

8.1	O <i>Coaching</i> e a Gestão.....	200
8.1.1	Introdução.....	200
8.1.2	O Que É o <i>Coaching</i> ? .....	201
8.1.3	Tipos de <i>Coaching</i> .....	206
8.1.4	O Gestor Enquanto <i>Coach</i> .....	208
8.1.5	A Natureza do <i>Coaching</i> .....	211
	Consciencialização.....	211
	Responsabilidade.....	212
8.1.6	<i>Coaching</i> de Equipas.....	214
	Estágios do Desenvolvimento de uma Equipa .....	215
	Desempenho da Tarefa.....	219
	<i>Coaching</i> pelo Exemplo.....	220
8.1.7	<i>Coaching</i> em Ambientes Virtuais.....	222
	Sessões Virtuais 1:1.....	222
	<i>Follow-Up</i> Virtual .....	223
8.1.8	<i>Coaching</i> com Ajuda da Inteligência Emocional.....	224
	Exemplo: Sessão de <i>Coaching</i> com Elemento "Sensível ao <i>Feedback</i> " ..	224
8.1.9	Barreiras ao <i>Coaching</i> .....	225
8.2	Dar <i>Feedback</i> .....	229
8.2.1	Diferentes Níveis de <i>Feedback</i> .....	229
8.2.2	Regras do <i>Feedback</i> .....	230
8.2.3	Programação Neurolinguística: Criar um Relacionamento de Entendimento .....	232
	<i>Pacing</i> ao Nível da Linguagem Corporal.....	233
	<i>Pacing</i> ao Nível do "Tom de Voz" .....	233
	<i>Pacing</i> ao Nível da Linguagem.....	234
8.2.4	<i>Feedback</i> em Ambientes Virtuais.....	235
8.2.5	Utilizando o ChatGPT para Preparar <i>Feedback</i> Crítico Personalizado .....	236
8.3	Questionário de Autoavaliação.....	237

8.4	Áreas de Melhoria.....	240
-----	------------------------	-----

## **9 GESTÃO DA MUDANÇA..... 241**

9.1	O Que É a Gestão da Mudança .....	241
9.2	Obstáculos Comuns à Gestão da Mudança.....	242
9.3	Papel e Desafios dos Líderes na Gestão da Mudança .....	243
9.4	Estratégias e Ferramentas para Liderar a Mudança.....	245
9.5	Gestão das Emoções em Processo de Mudança .....	250
9.5.1	Fases Emocionais da Mudança .....	250
	Fase 1: Término .....	251
	Fase 2: Zona Neutra.....	253
	Fase 3: Reinício.....	254
9.5.2	Sugestões Adicionais para Lidar com a Mudança.....	255
9.6	Modelo ADKAR de Gestão da Mudança.....	256
9.7	Questionário de Autoavaliação.....	258
9.8	Áreas de Melhoria.....	260

## **10 GESTÃO DE EQUIPAS EM AMBIENTE DE PROJETO..... 261**

10.1	Uso das Emoções em Projetos.....	261
10.2	Modelo de Competências Emocionais para a Gestão de Projetos.....	261
10.2.1	Consciência de Si Próprio .....	264
10.2.2	Importância do Autocontrolo na Gestão de Projetos.....	265
10.2.3	Consciência Social.....	267
10.2.4	Gestão de Relacionamentos .....	269
10.3	Papel do Gestor de Projeto .....	273
10.4	Gestão das Emoções nas Diversas Fases dos Projetos .....	277
10.4.1	Gestão das Emoções na Fase de Arranque .....	278
10.4.2	Gestão das Emoções na Fase de Controlo .....	279
10.4.3	Gestão das Emoções Durante a Resolução de uma Crise no Projeto.....	280
10.4.4	Gestão das Emoções na Fase de Encerramento.....	280
10.5	Emoções como uma Dimensão da Comunicação.....	282
10.6	Inteligência Emocional em Projetos de Grande Dimensão.....	283
10.6.1	Características dos Projetos de Grande Dimensão .....	283
10.6.2	Inteligência Emocional e Delegação de Poderes .....	284
10.6.3	Importância das Aptidões Interpessoais .....	285
10.7	Liderança em Ambiente de Projeto .....	286
10.7.1	Líder ou Gestor? .....	286
10.7.2	Aptidões de Liderança ao Longo do Ciclo de Vida do Projeto.....	289
10.7.3	Liderança em Projetos de Grande Dimensão.....	291
	A Importância da Delegação.....	291
	Aplicar Diferentes Estilos de Liderança .....	293
10.7.4	Liderança em Projetos Virtuais .....	294
10.8	Poder, Autoridade e Influência na Gestão de Projetos.....	296
10.8.1	Enquadramento .....	297

10.8.2	Exercício de Poder e Influência .....	297
10.8.3	Fontes e Tipos de Poder .....	298
10.8.4	Equilíbrio do Poder em Ambiente de Projeto .....	301
10.9	Questionário de Autoavaliação.....	303
10.10	Áreas de Melhoria.....	305
<b>11</b>	<b>GESTÃO DO STRESS E WORK LIFE BALANCE .....</b>	<b>307</b>
11.1	Gestão do <i>Stress</i> e <i>Work Life Balance</i> .....	307
11.1.1	Questionário de Autodiagnóstico .....	309
11.2	<i>Stress</i> .....	310
11.2.1	Fases da Reação ao <i>Stress</i> .....	312
11.2.2	Tipos e Fontes de <i>Stress</i> .....	313
	Tipos de <i>Stress</i> .....	313
	<i>Stress</i> e <i>Burnout</i> .....	316
	Fontes de <i>Stress</i> .....	317
	Sintomas de <i>Stress</i> .....	320
11.2.3	Estratégias para Gerir o <i>Stress</i> .....	322
	Estratégias Psicológicas.....	323
	Atividade Física .....	324
	Hábitos Alimentares .....	324
	Convívio e Contacto Social .....	324
	Técnicas de Relaxamento.....	325
	Trabalho Voluntário e em Prol da Comunidade.....	325
	Férias.....	325
	Sono/Descanso.....	325
11.2.4	Técnicas de Programação Neurolinguística e Autogestão para Gerir o <i>Stress</i> .....	326
	Autogestão Visual.....	326
	Autogestão Auditiva .....	327
	Autogestão Cinestésica .....	328
11.3	<i>Work Life Balance</i> .....	329
11.4	Questionário de Autoavaliação.....	334
11.5	Áreas de Melhoria.....	337
	<b>REFERÊNCIAS E LEITURA ADICIONAL RECOMENDADA .....</b>	<b>339</b>
	<b>ÍNDICE REMISSIVO .....</b>	<b>347</b>



## OS AUTORES

---

### **Ana Rocha**

Diretora Técnica do Centro de Psicologia Infantil e do Adulto da INédita. Docente convidada na ISCTE Business School. Licenciada em Psicologia das Organizações e do Trabalho e em Psicologia Clínica e do Aconselhamento pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Mestre em Psicologia da Educação pela mesma instituição. Mestre em Business Coaching. Mestre em Practioner PNL. Certificação como Facilitadora na metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®. Certificação em Certified Professional Behaviour Analyst (CPBA) em DISC. Especialista em Ciências Sociais e do Comportamento. Consultora e Formadora em Recursos Humanos. Técnica de Avaliação Psicológica, Recrutamento e Seleção. *Career Coach*. Autora de vários livros da FCA PACTOR Editores.

### **António Miguel**

Professor Universitário de Gestão de Projetos em diversas universidades. Licenciado em Engenharia de Telecomunicações e Eletrónica pelo IST. Master of Business Administration (MBA) pela Universidade NOVA de Lisboa (UNL). Doutorado em Tecnologias e Sistemas de Informação (TSI) pela Universidade do Minho. Extensa experiência profissional em Liderança e Gestão de Equipas de Projetos em empresas multinacionais. Consultor e Formador internacional em Gestão de Projetos, Gestão da Mudança Organizacional, Gestão do Risco e Cibersegurança. Autor de diversos livros da FCA PACTOR Editores.

### **Oliver Röhrich**

Formador e *Coach* Executivo em Liderança, Mudança e Inovação. Professor convidado há 20 anos no ISCTE em Liderança e Gestão da Mudança. Autor de vários livros do Grupo LIDEL.

# PREFÁCIO

---

**José Crespo de Carvalho**

Professor Catedrático no ISCTE

Presidente da Comissão Executiva no ISCTE Executive Education

Liderar não é dominar uma folha de Excel nem repetir chavões de chefia herdados do passado. Claro que continua a exigir comando – sim, comando, não tenha medo da palavra – mas, hoje, exige muito mais: leitura fina do contexto, inteligência emocional aplicada, agilidade mental e muito bom senso. É precisamente por isso que *Gestão Emocional de Equipas*, de Ana Rocha, António Miguel e Oliver Röhrich, se impõe como leitura obrigatória para quem lidera – ou quer, verdadeiramente, liderar. Um manual efetivo de combate para líderes que não pretendem apenas sobreviver ao caos organizacional, mas fazer diferença. No desempenho, nos resultados, na condução e no relacionamento com as suas equipas. Enfim, no impacto global. Disso tudo trata este livro. Sem rodeios.

E não pense que se trata de mais um livro *soft*. É uma ferramenta de trabalho, pragmática e robusta, que junta ciência comportamental, modelos de liderança e gestão a casos reais, com foco no desenvolvimento de competências emocionais como ativo estratégico das organizações. Aqui, a emoção não é *fluffy stuff* para dias de *team building* e almoços grátis: são matéria-prima crítica para a condução, o desempenho, a produtividade e a mudança.

A ideia central é simples e certa: as emoções, quando mal geridas, desestabilizam; quando bem canalizadas, potenciam. E é aí que a inteligência emocional, à luz dos modelos de Goleman, Salovey e Mayer, entra como determinante do sucesso – sobretudo em contextos de pressão, conflito, mudança, *stress* e tantos outros que poderíamos arranjar para caracterizar o contexto em que vivemos. O livro está estruturado em 11 capítulos. Destaco:

- **Gestão das Emoções e Inteligência Emocional** – mais do que definir emoções, os autores mostram como usá-las estrategicamente em contextos de gestão. A figura do “Francisco”, líder tecnocrático, e do “Gustavo”, líder empático, serve de ilustração poderosa das escolhas que todos os líderes enfrentam. O primeiro controla, o segundo inspira. E a empresa, no fim, recolhe o equilíbrio entre QI e QE. Mais uma vez leu bem: equilíbrio!
- **Liderança Emocionalmente Inteligente** – analisa os modelos situacional, transformacional e servidor, ligando-os a competências emocionais como empatia, influência, motivação e inspiração. A liderança eficaz, defendem

os autores, não é autocracia; é como se sintonizar com equipas, catalisando ações;

- **Comunicação e *Storytelling*** – a arte de contar histórias e comunicar com clareza é revalorizada como técnica de influência e coesão de equipas. O livro ensina como preparar comunicações, evitar ruído e integrar a inteligência artificial no processo (sim, com exemplos concretos de uso do ChatGPT);
- **Eficácia Pessoal, Tempo e Reuniões** – a gestão de prioridades, os “ladrões de tempo” (dos *e-mails* ao Microsoft Teams), e a forma como as reuniões são planeadas e conduzidas são, neste capítulo, exploradas com minúcia, porque o tempo, dizem os autores, é como um petróleo na liderança;
- **Gestão de Conflitos e Negociação Emocional** – é aqui que o livro atinge um brilho particular. Os autores mergulham a fundo na tipologia de conflitos, nos padrões de resposta emocional e oferecem um guião claro de seis passos para lidar com situações tensas de forma racional e construtiva, sem fugir nem agredir. Obrigatório ler e refletir;
- **Motivação de Equipas e Construção de Espírito Coletivo** – os autores exploram os 11 fatores críticos de motivação, com foco em elementos de base (remuneração e condições), estrutura (papel e objetivos) e apoio (*feedback*, *coaching* e reconhecimento). O tema do *team building* – até em equipas remotas – é tratado com bom senso e usando exemplos reais;
- **Coaching, Feedback e Mudança** – o gestor enquanto *coach* é reposicionado como líder que desenvolve, não apenas que supervisiona. O livro inclui modelos para *feedback* eficaz, boas práticas de *coaching* emocional e como navegar em fases da mudança (terminar, zona neutra e reinício);
- **Gestão de Projetos com Competências Emocionais** – um capítulo especialmente útil para líderes de projeto, onde se aplica o modelo de Goleman ao ciclo de vida dos projetos – desde o arranque à crise, passando por liderança virtual e gestão do poder;
- **Stress e Equilíbrio Vida-trabalho** – porque ninguém lidera bem se estiver emocionalmente exausto, os autores oferecem estratégias para prevenir *burnout*, gerir ansiedade e construir hábitos saudáveis – não com retórica, mas com técnica e autodiagnóstico.

Porém, não deixe de ler tudo. É mesmo essencial. Mas por que ler este livro? Porque o líder expectável – e o do presente – tem de saber mais do que Excel, *dashboards* e cronogramas. Tem de saber escutar, regular, reagir e motivar. Tem de dominar o lado emocional da equação. E este livro explica exatamente isso: como integrar a

dimensão emocional na prática de gestão, com impacto tangível nos resultados. Ora bem, os tão almejados resultados.

Não é um livro para ler e colocar na prateleira. É um manual. Por isso é para estudar, aplicar e reler. Reler muito. É um curso inteiro de liderança emocional em formato de livro. Aconselho a mantê-lo sempre por perto.

Para quem está à frente de equipas, em qualquer setor, e sente que “falta qualquer coisa” para mobilizar os seus colaboradores, este livro é essa peça que falta. Não esqueçamos: onde há pessoas, há emoções. E onde há emoções mal geridas, há desempenho perdido. Este manual é um seguro para a sua *performance*. E uma injeção de grande lucidez.

## Capítulo 1

# GESTÃO DAS EMOÇÕES EM AMBIENTE DE EQUIPA

*A maneira como as emoções precedem as funções cognitivas fazem delas uma componente crítica na determinação daquilo que pensamos.*

Richard Boyatzis

### CENÁRIO REAL

#### **DECISÃO DIFÍCIL: A FAVOR DO QI OU DO QE?**

A empresa PHARMOTION está a passar por um processo de fusão de dois laboratórios farmacêuticos, "PHM-1" e "PHM-2", o que implica uma reestruturação de equipas e de departamentos. Neste processo a duplicação de funções leva, necessariamente, à escolha dos considerados melhores, para assegurar a direção dos diversos departamentos. A nova administração confronta-se com uma decisão difícil: escolher aquele que assumirá o cargo de diretor de recursos humanos (RH) da atual empresa entre os atuais dois diretores de RH dos laboratórios. A dificuldade da decisão tem que ver com o facto de os diretores, apesar da sua incontestável competência e reconhecimento por parte dos respetivos colaboradores, apresentarem características muito diferentes na forma como gerem a sua equipa de trabalho.

Francisco Guedes, diretor de RH da "PHM-1" assume este cargo há cerca de dez anos, tendo tido uma atuação eminentemente estratégica e conseguindo, através da implementação de diversas políticas de recursos humanos, liderar uma equipa bem preparada, com elevados conhecimentos técnicos, exclusivamente orientada para a rentabilidade do negócio e com elevado sentido de compromisso e de rigor. É um gestor que atua na base da prevenção, contido nas despesas e com um controlo absoluto quanto ao comportamento e desempenho dos seus colaboradores. Apesar do seu mau génio e modos austeros, a equipa credibiliza-o pelos seus conhecimentos, pela sua dedicação e influência face à administração, mas sobretudo pela sua preocupação em garantir resultados ascendentes na empresa. No entanto, o Francisco tem tido choques com alguns colaboradores. Basta deparar-se com um erro ou uma distração cometida por um colaborador para gritar com essa pessoa à frente de seja quem for, ameaçando-o com uma despromoção ou até mesmo com um processo

- **O diapositivo tem de levar exatamente uma mensagem** – quando terminar de fazer os diapositivos da sua apresentação, reveja-os novamente e retire todos os elementos que são demasiado complexos. É possível resumir o conteúdo de cada diapositivo numa frase?
- **Os diapositivos têm de ser rapidamente compreensíveis para o público** – muitas vezes os diapositivos são compreensíveis para o orador (porque está familiarizado com o assunto), mas a audiência tem dificuldade em compreendê-los. Como conselho: desenvolva os seus diapositivos, tendo sempre em conta que uma criança de 10 anos os consegue perceber;
- **Os gráficos devem ser simples** – é fundamental colocar gráficos e estatísticas para exemplificar, sobretudo quando estes são simples. Tudo o que não é compreensível à primeira vista, não serve para a audiência;
- **Ser razoável com as cores** – há apresentações nas quais o orador utiliza diferentes cores para cada palavra, acabando por dispersar a atenção do público. Utilize no máximo três cores na apresentação dos seus diapositivos;
- **Ser razoável com as animações** – em alguns diapositivos faz sentido utilizar animações, sobretudo quando pretende desenvolver uma ideia e/ou quando não se revele oportuno mostrar todas as informações desde o início. Porém, existem outras pessoas que exageram nas animações e perdem a maior parte do seu tempo nesta atividade, ao invés de preparar bem o conteúdo e as mensagens não verbais. É importante não dispersar as pessoas ou distrair a sua atenção com funções que nada têm que ver com o tema;
- **Apresentar os diapositivos na ordem correta** – a ordem dos diapositivos tem de fazer sentido. Muitas vezes as pessoas atribuem uma determinada sequência aos diapositivos sem sequer existir qualquer ligação/relação entre estes. Como regra geral, refira-se que as conclusões de um diapositivo que se encontra por detrás de outro devem sempre contar uma história.

## Como Vai Finalizar?

A primeira e a última impressão são as que mais contam e deixam marcas! Por isso, no final da apresentação é fundamental deixar sempre uma boa impressão. Eis algumas regras a seguir:

- **Fazer uma sinopse breve da apresentação** – repetir, resumidamente, os três pontos-chave que gostaria que a audiência recordasse depois da apresentação;

desenvolvimento da gestão de equipas podem surgir conflitos, entre dois elementos da equipa, entre o gestor e um elemento da equipa, entre equipas ou na equipa. Fa-la-se de diversos níveis de conflito consoante as diferentes partes envolvidas:

- Intrapessoais (intrínseco ao indivíduo);
- Interpessoais (entre dois ou mais indivíduos);
- Intragrupais (dentro da equipa);
- Intergrupais (entre equipas);
- Intraorganizacionais (entre diferentes departamentos ou partes numa empresa);
- Interorganizacionais (entre diversas empresas ou organizações) (Sousa, 2006).

Alguns destes conflitos podem ser diretamente resolvidos pelas pessoas envolvidas e outros, pela sua natureza mais estrutural ou política, necessitam da intervenção de níveis mais altos da hierarquia.

## 6.2 DIFERENTES TIPOS DE CONFLITOS

---

Os diferentes tipos de conflitos distinguem-se pelas suas causas. Exploraremos, de seguida, as diferentes formas.

### 6.2.1 Conflitos de Interesse

Os conflitos de interesse surgem quando dois ou mais elementos de uma equipa divergem nos seus interesses face a uma situação ou problema.




---

Num projeto estão envolvidos diferentes *stakeholders* com interesses e objetivos distintos. Um elemento da equipa com funções de gestão e decisão tem uma ligação pessoal forte com o representante de uma das empresas que está a concorrer para um fornecimento de serviços para o projeto. O gestor do projeto tem de decidir sobre a colocação desse elemento da equipa no comité de avaliação das propostas dos fornecedores para o serviço em questão.

---

(continuação)

	Frequentemente	Às vezes	Raramente
<b>Escuta ativa</b>			
20. Escuto realmente e não preparo a minha resposta.			
21. Procuro não emitir juízos de valor sobre o modo como o outro deve proceder.			
22. Quando estou em grupo, evito as conversas em paralelo.			
23. Quando alguém diz algo que considero desadequado, não contraponho imediatamente a minha opinião.			
<b>Conclusão do conflito</b>			
24. Tento obter, no final, um resultado concreto que satisfaça ambas as partes.			
25. Valido se ambas as partes estão satisfeitas com o resultado.			

## 6.8 ÁREAS DE MELHORIA

Quais são os três pontos que gostaria de trabalhar para melhorar a sua gestão de conflitos?

1	
2	
3	



É igualmente verdadeiro que o desempenho dos empregados reflete as crenças dos seus gestores.



O Fred vê-se a si próprio como possuindo um potencial limitado e sente-se seguro apenas quando opera sob limites bem determinados. Isto é como a sua concha: o seu chefe apenas lhe confia tarefas dentro dessa concha. O chefe dá-lhe a tarefa A porque confia no Fred para a executar e o Fred consegue realizá-la. Não lhe dará a tarefa B porque acha que ela está para além das capacidades do Fred.

Este gestor vê apenas o desempenho do Fred, não o seu potencial. Se, em vez disso, der a tarefa B à Joana, o que é prático e compreensível, o gestor está a reforçar ou validar a concha do Fred e a aumentar a sua espessura e dureza. O gestor tem de fazer o oposto para ajudar o Fred a aventurar-se fora da sua concha e para o apoiar (*coach*) a ter sucesso com a tarefa B.

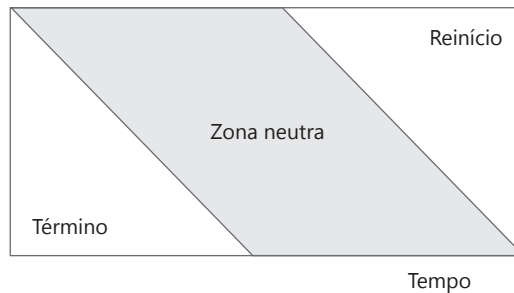
Para usar o *coaching* com sucesso temos de adotar uma atitude muito mais otimista que o normal sobre as capacidades adormecidas de todas as pessoas. No entanto, é preciso ter cuidado: apenas fingir que se é otimista é insuficiente, porque as nossas crenças genuínas são transmitidas de muitas formas subtis, das quais não temos consciência. Quando e onde é que usamos o *coaching* e para quê? Eis algumas das mais óbvias oportunidades para aplicar o *coaching* no trabalho:

- Motivação do pessoal da equipa;
- Delegação;
- Resolução de problemas;
- Fortalecimento do espírito de equipa (*team building*);
- Avaliações do desempenho dos projetos;
- Planeamento e revisão de projetos;
- Desenvolvimento do pessoal;
- Trabalho em equipa.

A lista é interminável e as oportunidades podem ser aproveitadas usando uma abordagem altamente estruturada, a sessão formal de *coaching*. No entanto, a forma mais eficaz de operar consiste em manter uma contínua consciência e emprego dos princípios subjacentes do *coaching* durante as muitas e pequenas interações diárias que ocorrem entre o gestor de projeto e os elementos da sua equipa.

enquanto mantêm em mente que o processo de aceitação e comprometimento leva tempo a implementar. William Bridges (2009) desenvolveu um modelo que analisa o impacto emocional da mudança ao longo do tempo, bem como o papel do líder. Este autor descreve a diferença entre **mudança** e **transição** – a mudança é situacional e acontece apesar das pessoas, ao passo que a transição lida com o impacto psicológico nas pessoas – e identificou três fases num processo de transição (**Figura 9.3**):

- Fase 1 – término, perda e abandono;
- Fase 2 – zona neutra;
- Fase 3 – reinício.



Adaptada de Bridges (2009).

**FIGURA 9.3 – FASES EMOCIONAIS NUM PROCESSO DE MUDANÇA**

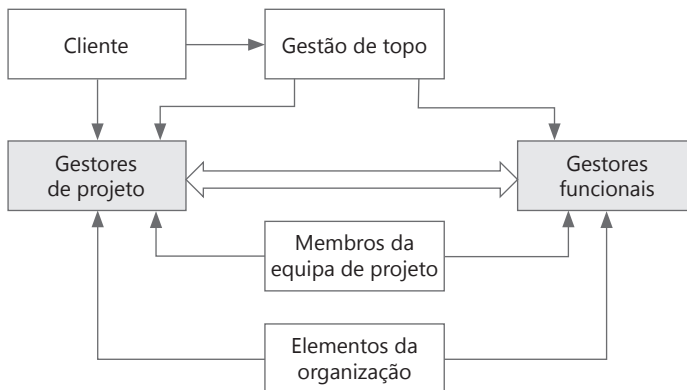
O papel de um líder da mudança é apoiar e encorajar as pessoas envolvidas ao longo de cada uma das fases. É importante reconhecer que a transição não é linear e, por isso, quem é impactado por vezes move-se repetidamente entre fases, andando de trás para a frente e vice-versa. Dada esta possibilidade, o líder da mudança deve esperar e antecipar que as pessoas se moverão ao longo do processo de transição de diferentes formas e com diferentes velocidades. Por exemplo, aqueles que se sentem confortáveis com a mudança muito provavelmente mover-se-ão rapidamente para a fase 3, ao passo que outros se demorarão nas fases 1 e 2. A comunicação, a escuta ativa e o *coaching* são as aptidões essenciais do líder na identificação da forma de suportar as suas pessoas, quer individualmente, quer como grupo, de modo que elas possam transitar pelas fases da forma mais rápida e eficaz possível. Vamos desenvolver cada uma das fases para compreender o papel do líder ao lidar com estes fenómenos da reação emocional à mudança.

## Fase 1: Término

As pessoas entram nesta fase inicial da transição quando são confrontadas inicialmente com a necessidade de mudança. É uma fase marcada frequentemente por resistência e perturbação emocional porque as pessoas estão a ser forçadas a

dinâmica, em permanente mutação, que nunca pode ser estático, mesmo que isso seja desejado (Dinsmore, 1989, citado por Verma, 2005). Embora teoricamente seja possível partilhar a autoridade e a responsabilidade entre o gestor de projeto e o gestor funcional, com o objetivo de criar um equilíbrio de poder entre eles, isso nem sempre é bem-sucedido. Nem mesmo uma clara definição de autoridade e responsabilidade poderá garantir um real equilíbrio de poder.

Em organizações matriciais, é difícil alcançar esse equilíbrio porque este tipo de organizações é composto por pessoas com diferentes estilos de gestão, personalidades, antecedentes profissionais e normas de conduta. Alguns gestores possuirão fortes aptidões interpessoais, de comunicação e de persuasão, enquanto outros dependerão da autoridade formal de que estão investidos. Como consequência, todos estarão envolvidos numa luta pelo poder e preocupados com o modo de aumentar esse mesmo poder (Halal, 1984; Kotter, 1985). Para além disso, como os projetos, programas ou produtos são os elementos mais importantes de muitas empresas e organizações, os respetivos gestores contribuem significativamente para a última linha de resultados em virtude das alterações organizacionais benéficas que realizam. Mesmo assim, os gestores funcionais detêm mais poder porque controlam diretamente os recursos humanos e proporcionam uma “base local” permanente para onde regressam os elementos dos projetos quando estes são concluídos. Para que as coisas funcionem adequadamente e os projetos tenham sucesso, os gestores de projeto têm de obter mais poder através do forte suporte da gestão de topo. A **Figura 10.9** ilustra graficamente esta difícil relação de poder entre os gestores de projeto e os gestores funcionais.



Adaptada de Verma e Wideman (1994).

**FIGURA 10.9 – EQUILÍBRIO DE PODER ENTRE GESTORES DE PROJETO E GESTORES FUNCIONAIS**

É inevitável a existência de política num ambiente de projeto, devido ao elevado grau de diversidade de normas, antecedentes e expectativas das pessoas envolvidas com o projeto. Uma ênfase deficiente na política que rodeia o ambiente de projeto e um inadequado uso do poder, podem conduzir ao caos na gestão dos projetos

# GESTÃO EMOCIONAL DE EQUIPAS

LIDERANÇA • INTELIGÊNCIA EMOCIONAL • MOTIVAÇÃO  
GESTÃO DA MUDANÇA • COMUNICAÇÃO • GESTÃO DO STRESS

## Liderar Pessoas. Gerir Emoções. Potenciar Equipas.

Gerir equipas, hoje, é enfrentar um cenário repleto de pressões: prazos apertados, escassez de recursos, conflitos latentes, mudanças constantes e equipas cada vez mais diversas. Neste contexto desafiante, **a inteligência emocional é essencial para liderar com eficácia, motivar pessoas e manter a coesão e foco nos objetivos.**

Este livro, derivado do seu antecessor dedicado ao ambiente de projeto, é escrito por **autores com vasta experiência em liderança, formação e desenvolvimento organizacional**, apresentando-se como um guia claro, acessível e profundamente prático para todos os que trabalham com e através de pessoas e aplicado a qualquer tipo de equipa.

Ao longo dos capítulos, os leitores são convidados a refletir e agir sobre os tópicos mais atuais na gestão emocional de equipas e cada tema é enriquecido com **exemplos concretos, orientações práticas, cenários reais e testes de autodiagnóstico**, que permitem uma aprendizagem ativa e aplicável no dia a dia das organizações.

Destinado a gestores, chefes de equipa, executivos, formadores, professores, estudantes e profissionais de qualquer setor, esta obra é mais do que um manual — é um convite à transformação pessoal e à construção de equipas mais humanas, resilientes e eficazes.

Liderar com inteligência emocional não é apenas uma escolha — é uma necessidade. E este livro mostra-lhe como.

## Temas Abordados

- Liderança com inteligência emocional
- Comunicação profissional
- *Storytelling* na liderança
- Eficácia pessoal e gestão do tempo
  - Gestão de reuniões
  - Gestão do stress
- Motivação individual e de equipa
  - *Team building*
  - *Coaching e feedback*
  - Gestão da mudança
  - Gestão de conflitos e comunicação eficaz
  - *Work life balance*

## Com uma visão prática e atual, este livro oferece:

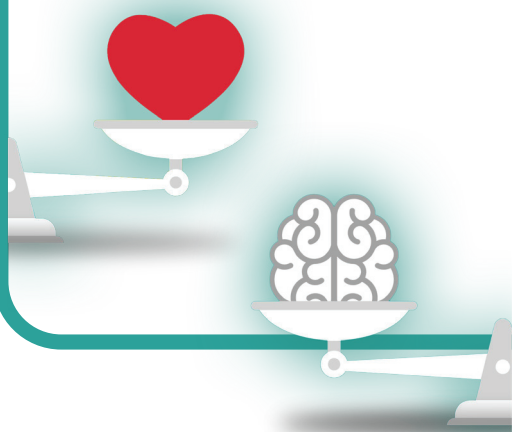
Cenários reais

Testes de autodiagnóstico

Reflexões

Exemplos concretos

Planos de ação



PACTOR

ISBN 978-989-693-200-8



9 789896 932008

www.pactor.pt