

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Paulo Henrique Leite de Paula

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA

Taubaté – SP
2017

Paulo Henrique Leite de Paula

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização em MBA Gerência Empresarial do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Orientador: Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues

Taubaté – SP

2017

PAULO HENRIQUE LEITE DE PAULA

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização em MBA Gerência Empresarial do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Data: ____/____/____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof.

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof.

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

A toda minha família que com paciência e sabedoria soube me esperar, me apoiar e entender o motivo de minhas inúmeras ausências durante a elaboração e conclusão deste projeto, aos amigos de sala pelo aprendizado e troca de experiência e aos professores que foram fundamentais em toda jornada de estudo.

AGRADECIMENTOS

Em especial à Prof^a Dr. Marilsa de Sá Rodrigues, primeiramente por aceitar este desafio e também pelo apoio, motivação e orientação durante toda a elaboração desta monografia.

Aos meus pais, Paulo e Angela que me ensinaram que o trabalho é a essência e a dignidade de um homem, à minha esposa, por me apoiar e apostar neste projeto, e finalmente aos meus queridos filhos Sara, Caio e Maria Vitória que por muitas vezes foram privados da minha presença. Com certeza o apoio da minha família foi fundamental para o sucesso desta empreitada.

“Se realmente vale a pena fazer alguma coisa ... vale a pena fazê-la a todo o custo”.

G. K. Chesterton

RESUMO

Objetiva-se demonstrar a importância da inteligência emocional na eficácia da liderança, por meio de uma revisão bibliográfica. O trabalho justifica-se por ser a inteligência emocional um conjunto de habilidades e competências direcionadas às relações interpessoais, abrangendo comportamentos empáticos, gerenciamento dos próprios sentimentos, processo de autoconhecimento e capacidade de compreender os sentimentos dos outros. A revisão da literatura dos temas sobre inteligência emocional e comportamentos do líder permitiu relacionar e inferir que ela interfere na maneira como o líder influencia, inspira, motiva, ordena e conduz sua equipe frente às tarefas e direção organizacional o que permite a dedução da sua influência na eficácia da liderança.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Liderança. Desempenho.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN LEADERSHIP

It aims to demonstrate the importance of emotional intelligence in leadership effectiveness, through a literature review. The work is justified because emotional intelligence is a set of skills and competences aimed at interpersonal relationships, encompassing empathic behaviors, managing one's feelings, a process of self-knowledge and the ability to understand the feelings of others. The review of the literature on emotional intelligence and leader behaviors has allowed us to relate and infer that it interferes with how the leader influences, inspires, motivates, directs, and leads the team in the face of organizational tasks and direction, which allows the deduction of their influence Leadership effectiveness.

Keywords: Emotional Intelligence. Leadership. Performance.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Inteligência Emocional x Resultado	36
QUADRO 2 – Estilos de Liderança e os componentes da IE	37

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Problema	11
1.2	Objetivos.....	11
1.2.1	Objetivo geral.....	12
1.2.2	Objetivos específicos	12
1.3	Delimitação do Estudo	12
1.4	Relevância do Estudo	12
1.5	Organização do Estudo.....	13
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	14
2.1	Emoção	14
2.2	INTELIGÊNCIA (QI).....	15
2.2.1	Tipos de inteligência	16
2.3	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	18
2.3.1	Autoconsciência.....	20
2.3.2	Autogestão (ou Autocontrole).....	20
2.3.3	Empatia	21
2.3.4	Habilidade social.....	22
2.4	ESTILOS DE LIDERANÇA	23
2.4.1	Liderança.....	23
2.4.2	Estilo autoritário	25
2.4.3	Estilo Coaching.....	26
2.4.4	Estilo afiliativo	27
2.4.5	Estilo democrático.....	27
2.4.6	Estilo marcador de ritmo	28
2.4.7	Estilo coercivo.....	29
2.4.8	Líderes precisam usar e conhecer vários estilos.....	29
2.5	A Importância da Inteligência Emocional na Liderança.....	30
2.5.1	Ressonância na liderança.....	32
2.5.2	Dissonância na liderança	33
3	MÉTODO.....	35
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	36
5	CONCLUSÃO	38
	REFERENCIAS.....	40

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas a globalização, aceleração do desenvolvimento tecnológico, alta competitividade, constantes mudanças no meio empresarial e a falta de lazer fazem com que os líderes experimentem demasiado estresse no dia a dia e deixem de fazer o essencial na sua função: liderar pessoas. Diante deste fato, se faz necessário desenvolver as habilidades da inteligência emocional e, portanto, o estudo do assunto se torna muito relevante. É fundamental que os líderes saibam lidar com suas próprias emoções para obterem sucesso em suas atividades profissionais e pessoais, para se relacionarem com seus superiores, subordinados, clientes e fornecedores.

Assim sendo, o que é mais relevante para uma liderança de alta *performance*: QI (quociente da inteligência) ou QE (quociente emocional)? Segundo Goleman (2014), ambos importam, mas de forma bem diferentes. O QI é utilizado para direcionar as pessoas nas carreiras que lhes são mais indicadas como o caso de advogados, médicos e engenheiros. O QI é importante para limiar, ou seja, é o requisito de início de carreira. Quando se trata de liderança, trabalho em equipe, alta *performance* e produtividade o QE ou inteligência emocional (IE) tem maior relevância.

Sem dúvida o QI é um propulsor do desempenho. As habilidades técnicas e cognitivas são particularmente importantes, porém, a inteligência emocional se mostra imprescindível para os líderes de sucesso. Segundo Goleman (2014),

[...] minha análise mostrou que, conforme as posições dentro da empresa se elevavam, a inteligência emocional passava a desempenhar um papel cada vez mais importante – chegando a posições nas quais diferenças em habilidades técnicas tinham importância insignificante. Em outras palavras, quanto mais alto o cargo de uma pessoa com desempenho excelente, mais as capacidades de inteligência emocional apareciam como razão de sua eficácia. Quando comparei pessoas de desempenho excelente com pessoas comuns em cargos de alta liderança, quase 90 por cento das competências que distinguiam o desempenho excepcional eram atribuíveis a fatores da inteligência emocional, em vez de habilidades cognitivas. Outros pesquisadores confirmaram que a inteligência emocional não apenas distingue os líderes excepcionais, como também pode estar associada ao alto desempenho (Goleman, 2014, p.13).

A inteligência emocional (IE) tem a capacidade de motivar e levar o indivíduo a buscar propósitos e potenciais únicos, ela ativa o mais profundo valor do líder inspirando-o assim a vivê-los e não somente ter aquele valor como conceito ou

idealização. Nossas emoções por muito tempo foram consideradas tão profundas que no latim eram definidas como *motus anima*, que significa "o espírito que nos move". Segundo Salovey (1999),

A inteligência emocional é: a capacidade de perceber emoções, ter acesso a emoções e gerá-las, de modo a ajudar o pensamento a compreender as emoções, e o conhecimento emocional a controlar as emoções de maneira reflexiva para promover o crescimento emocional e intelectual (SALOVEY, 1999. p. 17).

A inteligência emocional consiste em refletir sobre as emoções para promover o crescimento emocional e intelectual do indivíduo. Aqueles que são emocionalmente inteligentes usam a razão para compreender as suas emoções (e as dos outros), utilizando-as para tomada de decisões racionais e eficientes.

O papel singular do líder é obter resultados e estudos evidenciam a relação entre o alto desempenho da liderança e a inteligência emocional (Boyatzis, 1999). Segundo Goleman (2014), há seis estilos de liderança, a saber: autoritário, coaching, afiliativo, democrático, marcador de ritmo e coercivo onde cada um resulta de diferentes componentes da inteligência emocional.

1.1 Problema

Segundo Goleman (2014), a inteligência emocional de um líder cria uma cultura no ambiente de trabalho, um líder com alto nível de inteligência emocional cria um ambiente onde a partilha de informações, confiança, tomada de decisão conjunta, correr riscos controlados e aprendizado prosperam. Já o líder com baixo nível de inteligência emocional cria uma cultura contrária no ambiente de trabalho onde o medo e a ansiedade prevalecem sobre a produtividade, criatividade e bons resultados.

Em posse destas informações questiona-se, como a IE contribui para o sucesso da liderança?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Pesquisar na literatura como a inteligência emocional pode influenciar o comportamento da liderança e como pode contribuir para o sucesso do líder.

1.2.2 Objetivos específicos

- Este estudo tem por objetivos específicos os seguintes aspectos:
- Indicar quais são os estilos de liderança;
- Demonstrar quais componentes da IE estão relacionados em cada estilo de liderança;
- Descrever a relação entre IE e alto desempenho da liderança.

1.3 Delimitação do Estudo

O presente estudo limita-se a pesquisas bibliográficas sobre inteligência emocional e liderança, não faz parte deste estudo entrevistas, pesquisas em campo e tampouco a utilização de ferramentas de psicologia.

1.4 Relevância do Estudo

A liderança atual tem apresentado grande instabilidade e não é raro se deparar com a queda de grandes líderes que apresentavam excelente *performance*, talento e visão de futuro. Os líderes de hoje enfrentam desafios sem precedentes que resultam em estresse e conflitos, tarefas opressivas, compromissos a cada 15 minutos, centenas de mensagens via e-mail e telefones. Qual líder tem tempo para prestar total atenção nas pessoas? Neste ritmo global alucinante, muitos líderes se deixam levar pelas atividades do dia a dia e se esquecem do principal: liderar.

Assim deixam de ser um líder cativante e motivador e se tornam muitas vezes pessoas conflitantes, egoístas e fechadas em suas próprias aspirações. Por isso o estudo da IE se faz necessário para todos aqueles que são ou desejam ser líderes de sucesso, pois quando se compreende as emoções e as necessidades (suas e de

outros), a tomada de decisão se torna racional e eficaz deixando de lado a mesquinhez e a subjetividade buscando o bem coletivo e o resultado organizacional.

1.5 Organização do Estudo

O estudo está organizado em cinco seções conforme descrito abaixo:

Na primeira seção encontram-se a introdução, o problema, os objetivos: geral e específico, a relevância e a organização do estudo. A segunda seção trata a revisão da literatura indicando os conceitos teóricos que irão direcionar o estudo. A terceira seção aborda a metodologia de pesquisa. A quarta seção apresenta os resultados e discussão e finalmente a quinta seção que indica a conclusão do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Emoção

Antes de iniciar os conceitos da inteligência emocional se faz necessário abordarmos o tema “emoção”. Afinal o que é emoção? Segundo Klapan e Sadock (1997), a emoção é um complexo estado de sentimentos, somados com componentes somáticos, psíquicos e comportamentais onde todos estão relacionados ao afeto e ao humor. Nota-se o afeto através dos comportamentos como: gesticulação, voz e expressões faciais. O humor é uma experiência subjetiva onde se trata da experiência interior de cada indivíduo e como este percebe o mundo.

Fiorelli (2004), apresenta o conceito de emoções em seis atitudes identificadas nas pessoas, são elas: raiva, felicidade, surpresa, medo, tristeza e repugnância. Segundo Miranda (1997), o sistema nervoso central do ser humano é identificado em três principais níveis de atributos funcionais específicos:

- Nível medular, responsável primariamente pelos movimentos de marcha, reflexos de afastamento de partes do corpo de objetos ameaçadores, estiramento dos membros inferiores para suporte do peso do corpo, reflexos que controlam os vasos sanguíneos, movimento gastrointestinais dentre outros;
- Nível cerebral inferior ou cerebelo, responsável por grande parte, senão a maioria, das atividades orgânicas subconscientes: pressão arterial e respiração, controle do equilíbrio, reflexos da alimentação (salivação, lamber os lábios) e repostas emocionais como a raiva, excitação, sexo, reação à dor e ao prazer.
- Nível cerebral superior ou córtex cerebral, responsável pelo armazenamento de informações, visão, emoções, comportamento, fala, audição, coordenação motora pelas elaborações intelectuais que dão origem aos movimentos deliberados e pelo suporte às funções e operações dos centros cerebrais inferiores, às quais precisa de precisão.

Segundo Goleman (2001), as emoções são em essência, impulsos para uma ação imediata, para planejamentos instantâneos cujo objetivo é lidar com a vida. A palavra emoção vem do latim *movere*, que significa mover, acrescida do prefixo *e*, que significa afastar-se, o que indica que qualquer emoção pressupõe uma ação imediata. Ainda segundo o mesmo autor, as emoções são essenciais para existência humana, pois são responsáveis por nos orientar quando se tem que tomar uma decisão. Assim, cada emoção vivenciada nos predispõe a uma ação imediata, onde as decisões mediadas pela emoção provou ser a mais acertada.

Ainda para o autor, a importância do repertório emocional utilizado para garantir a sobrevivência da nossa espécie foi atestada pelo fato de esse repertório ter ficado gravado no sistema nervoso humano como inclinações inatas e automáticas do coração. Temos duas mentes, a racional (consciente), capaz de ponderar e nos tornar mais atentos e reflexivos, e a emocional mais impulsiva, poderosa e às vezes ilógica. As duas mentes devem operar harmonicamente, para computar os dados da realidade e orientar as ações a serem tomadas.

2.2 Inteligência (QI)

A palavra inteligência é oriunda da junção de duas palavras do latim, *inter* = entre e *eligere* = escolher. Assim sendo, inteligência é a capacidade cerebral na qual conseguimos compreender os fatos e assim escolher, formando ideias, juízos e raciocínios.

Segundo Garrett (1967), a inteligência compreende três campos: o abstrato, o mecânico e o social. A inteligência abstrata apresenta a capacidade de lidar com símbolos (fórmulas, números e diagramas). A inteligência mecânica apresenta a habilidade manual e coordenação, de lidar facilmente com máquinas e dispositivos mecânicos. E por último a inteligência social que se manifesta nas relações sociais, ou seja, o sujeito tem capacidade de lidar bem com pessoas, faz amigos com facilidade e usa da compreensão nas relações humanas.

A inteligência vem sendo estudada ao longo de toda a história a fim de saber se é possível avaliar e medir o grau de habilidade intelectual de uma pessoa. Para mensurar este grau um dos índices utilizados é o QI (quociente de inteligência), que foi desenvolvido, proposto e aperfeiçoado por Albert Binet na década de 1920. O QI

tem como base a capacidade “lógico-matemática” e atualmente é utilizado no mundo todo, principalmente por grandes empresas a fim de selecionar as pessoas para os lugares certos (ABRANTES; FILHO; ALMEIDA, 2009).

A partir de 1950 este conceito começou a ser questionado pois surgiram críticas indicando outras capacidades também importantes, além da capacidade lógico-matemática.

2.2.1 Tipos de inteligência

Como percebemos, a inteligência é a capacidade de resolver problemas, conflitos ou desenvolver produtos importantes em uma determinada cultura ou comunidade, vários autores defendem a ideia de várias inteligências relativamente autônomas. A questão é que não existe apenas uma capacidade mental subjacente. Mas que a teoria das múltiplas inteligências explicaria as diversas capacidades intelectuais humanas. Inicialmente as múltiplas inteligências como propunha Howard Gardner são compostas de sete tipos de inteligência, mas ele próprio observou que poderiam ser até mais. Gardner (1998), defende sete inteligências: a linguística, a musical, a lógico-matemática, a espacial, a corporal-cinestésica, a intrapessoal e a interpessoal.

A Inteligência Linguística provavelmente é a competência humana mais estudada. Esta inteligência revela a capacidade para a fala e os estudos incluem os mecanismos dedicados a fonologia (sons da fala), sintaxe (gramática), semântica (significado) e pragmática (implicações e uso da linguagem em vários ambientes). A inteligência linguística é muito utilizada pelos poetas, que são profundamente sintonizados com o som e os significados da linguagem que utilizam. É também um importante recurso para jornalistas, publicitários e advogados.

A Inteligência Musical, permite criar, comunicar e compreender significados compostos por sons. Estudos indicam que essa inteligência é autônoma em relação à outras capacidades, ela pode se manifestar num alto nível em uma pessoa com outras capacidades e habilidades médias ou até mesmo deficientes. Componentes cruciais do processamento da informação incluem tom, ritmo e timbre (qualidade do som). Podemos observar a inteligência musical muito claramente em compositores, maestros e instrumentistas, assim como peritos em acústica e engenheiros de áudio.

A Inteligência Lógico-Matemática utiliza e avalia relações abstratas onde o raciocínio abstrato começa com exploração e ordenamento de objetos. A inteligência lógico-matemática encontra-se ligada a competências como ordenar símbolos numéricos e algébricos, assim como quantidades, espaço e tempo. Manifesta-se em matemáticos, programadores de computador, analistas financeiros, contadores, engenheiros e cientistas.

A Inteligência Espacial indica a capacidade de perceber as informações visuais e espaciais, de modificar ou transformar essas informações, e por fim de recriar imagens visuais até mesmo sem referência a um estímulo físico original. Esta inteligência não depende da capacidade visual, sendo assim, cegos também utilizam essa inteligência, por exemplo, para criar uma imagem mental de suas casas ou encontrar o caminho para a escola. O centro desta inteligência é a capacidade de construir imagens em três dimensões e de mover e rotar essas representações. A inteligência espacial é muito utilizada por artistas visuais, geógrafos, cirurgiões e navegadores.

A Inteligência Corporal-Cinestésica é a competência que nos permite utilizar todo o corpo ou partes do corpo para solucionar problemas ou criar produtos, ideias e conceitos. É a capacidade de coordenação motora promovendo o controle sobre as ações amplas e finas em esportes, artes e na capacidade de manipular objetos externos. Os fundamentos biológicos dessa inteligência são complexos. Eles incluem coordenação entre sistemas neurais, musculares e perceptuais. A inteligência corporal-cinestésica é muito utilizada por dançarinos, atores, atletas, ginastas e outros.

A Inteligência Intrapessoal é a capacidade em identificar as próprias emoções e sentimentos, orientando-se de maneira favorável para lidar com as situações e necessidades do dia a dia. Em um nível mais elevado, as discriminações entre os próprios sentimentos, intenções e motivações despertam no indivíduo um profundo autoconhecimento que favorecem a tomada de boas decisões. Assim a inteligência intrapessoal permite que os indivíduos conheçam as próprias capacidades e percebam a melhor maneira de usá-las.

A Inteligência Interpessoal é a capacidade de reconhecer, entender e reagir em face os sentimentos, crenças e intenções dos outros. Essa inteligência possibilitou que Madre Tereza, Mao Tse-Tung e Martin Luther King executassem seu

trabalho. A inteligência interpessoal é muito utilizada por terapeutas, pais e professores dedicados.

2.3 Inteligência emocional

O estudo da IE nasceu de dois tipos de inteligências múltiplas: Inteligências intrapessoal e interpessoal, conforme Gardner (1988). Estas inteligências se referem respectivamente à identificação de nossos próprios sentimentos, como nos motivamos e gerenciamos bem as emoções dentro de nós e como reconhecemos e gerenciamos os sentimentos dos outros em nossos relacionamentos.

Para Goleman (2014), os líderes mais eficazes são semelhantes em um aspecto crucial: todos possuem um alto grau de IE. Sem a inteligência emocional o indivíduo pode ter estudado nas melhores escolas e faculdades e ter uma mente brilhante, porém, não será um bom líder.

Mas o que vem a ser Inteligência Emocional (IE)? Goleman (2001), diz que muitas das nossas ações são determinadas pelas emoções que têm sua razão e uma lógica peculiares, a emoção faz com que o indivíduo tome ação muito mais rápido do que a mente racional sem dar tempo para pensar. Essa velocidade na tomada de decisão não permite a reflexão que caracteriza a mente racional. Provavelmente, essa rapidez na ação seja explicada no curso da evolução da vida humana como um meio de preservação da vida e defesa diante do perigo constante. As ações provenientes da mente emocional são carregadas de uma sólida sensação de certeza o que para a mente racional seria intrigante e questionável. Weisinger (2001) afirma que a

Inteligência Emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções - isto é, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento a seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados (WEISINGER, 2001, p. 14).

Para Goleman (2001), a IE é a capacidade de criar motivação própria e de persistir num determinado objetivo apesar dos percalços, é também a capacidade de controlar os impulsos e saber esperar pela satisfação de seus desejos, é ainda a capacidade de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar, de ser empático e autoconfiante.

Segundo Klie (2007), IE emocional prediz o sucesso das empresas deixando para trás critérios antes extremamente valorizados como a experiência e o QI (quociente de inteligência) elevado. Uma pessoa com baixa IE pode tornar o ambiente de trabalho desconfortável para todos enquanto que uma pessoa emocionalmente inteligente é capaz de gerenciar seus sentimentos, os sentimentos dos outros e transformar o ambiente de trabalho agradável e propício a bons resultados.

Ainda segundo o autor, uma vez que estamos no ambiente de trabalho, 90 por cento do tempo utilizaremos a nossa inteligência emocional, exemplo: no gerenciamento do nosso tempo e na formação de relações. O autor ainda declara que a IE leva uma empresa a contratar, e que a falta dela faz a empresa demitir. Afirma ainda que não há trabalho onde a IE não seja importante para o sucesso e que uma pessoa com IE elevada é capaz de levar um tempo para processar as informações durante um momento crítico e responder adequadamente, ser capaz de responder em vez de simplesmente reagir é uma das marcas da inteligência emocional.

Para sorte dos líderes que não possuem IE Weisinger (2001), diz que a IE pode ser nutrida, desenvolvida e ampliada – não se trata de uma característica impossível de adquirir. Muitas pessoas que têm a inteligência e o conhecimento através da literatura, mas carecem de IE acabam sendo lideradas por alguém que possui um quociente de inteligência (QI), inferior ao delas, mas por outro lado se destacam nas habilidades da IE.

Goleman (2002), apresenta resultados de pesquisas que indicam que a IE é responsável por cerca de 80% das competências que distinguem os líderes espetaculares dos medianos. "Emoções em equilíbrio abrem portas", garante o autor.

De acordo com Rock (2007 apud KLIE, 2007, tradução nossa), "uma empresa de sucesso pode ser dividida em três partes: IE com 70%, Inteligência estratégica com 20% e QI com 10%".

Goleman (2014), descreve a IE em quatro componentes principais: Autoconsciência, Autogestão, Empatia e Habilidade Social.

2.3.1 Autoconsciência

A autoconsciência é o primeiro componente da IE significando compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. Pessoas com alto nível de autoconsciência reconhecessem como seus sentimentos as afetam e como afetam as outras pessoas, a autoconsciência está diretamente ligada à compreensão que o indivíduo tem de seus próprios valores e geralmente suas decisões se harmonizam com estes valores.

Se reconhece uma pessoa autoconsciente pela capacidade de se auto avaliar com franqueza e também pela capacidade de falar abertamente e com precisão sobre suas emoções e o impacto que exercem no seu trabalho. De acordo com Goleman (2014),

A autoconsciência também pode ser identificada nas avaliações de desempenho. Pessoas autoconscientes conhecem suas limitações e forças e se sentem à vontade conversando sobre elas, com frequência demonstrando afeição pela crítica construtiva. Por outro lado, pessoas com autoconsciência baixa interpretam a mensagem de que precisam melhorar como uma ameaça ou um sinal de fracasso. Pessoas autoconscientes também podem ser reconhecidas por sua autoconfiança. Elas têm uma compreensão firme de suas capacidades e são menos passíveis de fracassarem, por exemplo por assumirem um excesso de atribuições. Elas também sabem quando pedir ajuda. E os riscos que correm no cargo são calculados. Não aceitarão um desafio que sabem que não podem realizar sozinhas. Elas agirão conforme suas forças (Goleman, 2014, p. 15).

Ainda segundo o autor, os executivos não têm dado o valor devido aos indivíduos com alto nível de autoconsciência pois definem a franqueza dos sentimentos como insegurança e incapacidade de liderar grupos de trabalho o que na visão do autor é completamente inverso uma vez que os líderes tomam decisões que geralmente requerem uma avaliação franca e sincera da capacidade do time e suas próprias.

Líderes emocionalmente autoconscientes são francos, autênticos e falam abertamente de suas emoções e convicções das metas que visam.

2.3.2 Autogestão (ou Autocontrole)

De acordo com Goleman (2014),

O autocontrole, que é como uma conversa interior contínua, é o componente da inteligência emocional que nos liberta de sermos prisioneiros de nossos sentimentos. As pessoas engajadas em tal conversa

sentem mau humor e impulsos emocionais como todas as outras, mas acham meios de controlá-los e até mesmo canalizá-los de formas úteis (Goleman, 2014, p. 16).

Para os líderes o autocontrole é extremamente importante pois coloca o líder em pleno controle de seus sentimentos e impulsos além de criarem um ambiente de confiança e igualdade. O autocontrole se mostra de igual importância na produtividade do indivíduo, pois uma vez dominada as emoções o indivíduo é capaz de acompanhar a mudança constante das empresas sem entrar em pânico, por fim o autocontrole aumenta a integridade dos líderes, o que não é apenas uma virtude pessoal, mas sim uma força organizacional.

Para Goleman (2014), o autocontrole se combina com a motivação, e se tem uma coisa em comum entre os líderes é a motivação ou emoções positivas que os impelem a cumprir metas e a superarem as expectativas. Não se trata aqui de motivação por salário ou status de um cargo, mas sim o desejo arraigado da realização pela realização, são motivados pela paixão que sentem por aquilo que fazem e não por agentes externos, buscam desafios criativos, adoram aprender e se orgulham do serviço bem-feito. Líderes com alto nível de autogestão são abertos à mudança, ávidos a explorar novas abordagens no trabalho que realizam e têm a habilidade de permanecerem calmos mesmo diante de pressão ou crise.

2.3.3 Empatia

Empatia do grego *emphatéia* significa entrar no sentimento, é a capacidade psicológica de sentir o que outra pessoa sentiria na mesma ocasião, é também a capacidade de se colocar no lugar dos outros, é compreender ou, ao menos tentar compreender os sentimentos e as emoções, experimentando de forma objetiva e racional o que sentiria outra pessoa. Segundo Goleman (2001), a empatia é uma habilidade adquirida desde a infância, quando ainda bebê o indivíduo chora junto com outras pessoas que vê chorando. Essa é a capacidade de sofrer com o outro e assim se desenvolve outra capacidade, a de se colocar no lugar do outro e sentir junto. Segundo Fish e Shelly (1986 apud Carraro & Radunz, 1996, p. 51), “empatia é a capacidade de entender aquilo que uma pessoa está sentindo e transmitir-lhe compreensão, mantendo ao mesmo tempo certa objetividade para poder prestar a ajuda necessária.

As emoções das pessoas raramente são colocadas em palavras, com muito mais frequência, são expressas sob outras formas como o tom de voz, gestos e expressão facial. Segundo Goleman (2001), a forma de expressão da mente racional é a palavra e a das emoções é a expressão não verbal, ou seja, as palavras necessariamente precisam ser coerentes com os sinais transmitidos por tom de voz, gestos ou outros canais não verbais, a verdade está muito mais no como se diz alguma coisa do que aquilo que se é propriamente dito. Portanto, uma pessoa com alto nível de empatia percebe a mensagem contida no conteúdo não verbal e tem a capacidade de identificar se estes condizem com o conteúdo expresso verbalmente.

Ainda segundo o autor, o controle das emoções é um fator essencial para o desenvolvimento do indivíduo onde a empatia tem papel importantíssimo pois todo relacionamento vem da sintonia emocional, ou seja, da capacidade de empatia.

Atualmente os líderes precisam sentir e entender os pensamentos e ideias de cada funcionário a fim de obter o melhor resultado. Segundo Goleman (2014),

Para um líder, não significa adotar as emoções das outras pessoas como suas próprias e tentar agradar a todos. Isso seria um pesadelo – tornaria qualquer ação impossível. Pelo contrário, empatia significa levar em conta ponderadamente os sentimentos dos funcionários - junto com outros fatores – no processo de tomar decisões inteligentes (Goleman, 2014, p. 20).

2.3.4 Habilidade social

Os primeiros componentes da inteligência emocional são habilidades de autocontrole, e os dois últimos: empatia e habilidade social, referem-se à capacidade que o indivíduo tem de se relacionar com outras pessoas. Goleman (2014), define a habilidade social como uma cordialidade com o propósito de conduzir pessoas na direção desejada, os indivíduos socialmente hábeis são conhecidos pela facilidade com que chegam em um denominador comum em acordos com pessoas de todos os tipos, e têm consciência de que sozinho não se realiza nada importante.

Direcionar as emoções de outra pessoa nada mais é que a arte de se relacionar e isso exige um amadurecimento de dois componentes da IE: o autocontrole e a empatia. A habilidade social permite ao indivíduo moldar relacionamentos, mobilizar e inspirar outras pessoas, convencer e influenciar os outros.

Goleman (2014, p. 23) diz: "[...] Pessoas socialmente hábeis são exímias em gerir pessoas – é sua empatia em ação. [...] são mestres na persuasão – uma manifestação da autoconsciência, do autocontrole e da empatia combinados".

Para um líder a habilidade social faz toda diferença uma vez que sua principal tarefa é fazer com que outras pessoas realizem o trabalho, e sua capacidade de expressar empatia e motivação faz toda diferença na obtenção de resultados positivos. Para Goleman (2014), é auspicioso que os líderes sejam dotados da IE e os benefícios que advêm dela são extremamente importantes para os líderes e organizações.

2.4 Estilos de Liderança

2.4.1 Liderança

Há anos o tema sobre liderança vem sendo alvo de pesquisas em todo o mundo, os atributos de um verdadeiro líder ultrapassam o seu conhecimento literário, inteligência (QI), e formação. Entende-se como líder eficaz o indivíduo que apresenta alto controle emocional, sobre si mesmo e sobre seus liderados. George (2000, cit. por Cunha et al., 2006), defende a ideia de que os líderes com as competências da IE desenvolvem um sentido comum dos objetivos do grupo e também como alcançá-los; instila nos liderados o conhecimento da tarefa e a importância dela para os resultados da empresa; mantém a confiança, otimismo, entusiasmo e cooperação da equipe; mantém a identidade organizacional e encoraja seus liderados na flexibilidade frente a mudança e tomada de decisão.

Antes de falar sobre os estilos de liderança é necessário ter bem claro o que é liderança. Para definir liderança precisamos entender e rever todos os termos ligados a ela:

- Inteligência que é a capacidade de se desenvolver à medida em que se pensa, raciocina, age, interpreta-se e entende-se as pessoas;
- Comunicação que é o processo de trocar informações (verbais ou simbólicas). Este processo pode ser aplicado de diversas maneiras, como duas pessoas tendo uma conversa face-a-face, através de gestos ou sinais, e mensagens via internet ou celular;

- Autoridade que é o direito de se fazer obedecer, o poder de mandar ou a pessoa que exerce o poder;
- Poder que é ter autorização para, ou ter o direito de;
- Influência que é a ação que o indivíduo exerce sobre outra pessoa.

Portanto, ao falar de liderança, infere-se que o uso da inteligência, comunicação, autoridade, poder e influência são inerentes ao ato de liderar. Analisando os termos acima, percebe-se a Influência, como a capacidade de o líder modificar intencionalmente o ambiente ou juízos, atitudes e comportamentos de outrem. A liderança reúne todos os termos acima a fim de obter resultado, assim sendo, pode-se inferir que a liderança é o processo de exercer a influência sobre um determinado grupo, direcionando os esforços para a realização de um objetivo comum.

De acordo com Goleman (2014), o líder deve ter acentuada habilidade em lidar com pessoas, conviver com elas, de fazer as tarefas com e por meio delas. O líder deve saber ouvir e falar, portanto, a comunicação precisa ser um instinto. Suas ideias devem ser transmitidas de forma clara, o líder deve ser empático com a equipe, e apesar da facilidade no relacionamento com as pessoas, o líder deve usar a sua autoridade de maneira discreta, sendo firme e absoluto. O bom líder transfere e delega responsabilidades, mas mantém o controle das coisas, assegura a ação e domina o caminho em direção aos objetivos a serem alcançados, impulsiona as pessoas para frente e não freia ou inibe o seu comportamento. Deve resistir à frustração e conduzir consigo a sua equipe. O líder se automotiva pela autorrealização e consegue motivar as outras pessoas pelos desafios e pelas recompensas.

Liderança, segundo Hunter (2004, p.25), “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. O líder deve incentivar seus liderados a trabalhar com o objetivo de atingir as metas definidas pela empresa.

De acordo com Bittel (1982, p.40) “liderança é o artifício de fazer com que outras pessoas o sigam e façam voluntariamente aquilo que você deseja que elas façam”. É importante que o líder saiba usar sua autoridade, saiba lidar com as

peçoas e ter o respeito delas para que elas realmente o sigam e façam o que deve ser feito.

Goleman (2014), propõe seis estilos de liderança provenientes de uma pesquisa da consultoria Hay/McBer, a saber: autoritário, coaching, afiliativo, democrático, marcador de ritmo e coercivo. Segundo o autor o líder altamente eficaz utiliza muitos, senão todos os estilos de liderança e sugere ainda a flexibilidade na troca dos estilos ao longo da carreira.

David McClelland, psicólogo da universidade de Harvard, descobriu que líderes com competências da inteligência emocional eram bem mais eficazes do que aqueles carentes daquelas competências. Sua pesquisa sobre os estilos de liderança buscou uma visão profunda sobre o vínculo da inteligência emocional e os seis estilos de liderança, clima e desempenho. Vejamos cada estilo de liderança segundo visão de Goleman (2014).

2.4.2 Estilo autoritário

A pesquisa realizada indica que dos seis estilos de liderança o estilo autoritário é o mais eficaz onde o líder autoritário é visionário e consegue transmitir com clareza o objetivo do trabalho o que motiva seus liderados, Goleman (2014). O líder autoritário define metas individuais de acordo com as metas e estratégias da organização, e o padrão para o sucesso é claro para todos, ele traça o rumo e vende sua visão ao seu pessoal.

Este tipo de liderança estabelece o fim mas deixa que o liderado definia seus próprios meios dando liberdade para a inovação e proporcionando a oportunidade para que o mesmo experimente e corra riscos calculados.

Segundo Goleman (2014), o estilo autoritário funciona bem em quase todas as situações empresariais sendo extremamente eficaz quando a empresa está à deriva.

Este tipo de liderança falha quando se lidera uma equipe de especialistas ou pessoas mais experientes que o líder, eles podem ver o líder como pretensioso ou até mesmo fora de sintonia.

Segundo Serafim (2014), o líder autoritário se caracteriza pelo controle, toma todas as decisões e consulta pouco às opiniões dos membros da equipe, faz

escolhas com base nas suas próprias ideias e julgamentos, e raramente aceitam conselhos.

Mesmo com todos os riscos é bom recorrer a este estilo com frequência recomenda Goleman (2014), pode não acertar na primeira, mas certamente ajudará.

2.4.3 Estilo coaching

Líderes com o estilo coaching ajudam seus funcionários a identificarem suas forças e fraquezas vinculando às suas aspirações, encorajam os funcionários a se desenvolverem e a elaborar planos para atingir suas metas e dão feedbacks abundantes. Este tipo de líder se difere por saber delegar e estão sempre desafiando seus funcionários. Esse tipo de líder está disposto a suportar fracassos a curto prazo se isso estimular o desenvolvimento e aprendizado a longo prazo.

Conforme Goleman (2014), da pesquisa realizada dos seis estilos de liderança este é o menos utilizado pois os líderes afirmam que não têm tempo para este tipo de desenvolvimento moroso e tedioso de ensinar, líderes que ignoram este estilo abrem mão de uma ferramenta poderosíssima.

Este estilo de liderança busca o desenvolvimento pessoal, embora de alguma forma acaba melhorando o resultado da empresa pois o funcionário tem consciência de que seu líder o observa, se importa com o que ele faz e, portanto, se sente à vontade em experimentar pois tem certeza de que obterá um rápido feedback. O diálogo constante deste estilo garante que todos saibam qual é a missão e sua responsabilidade para atingi-la, isso promove um senso de responsabilidade nos liderados. Para Goleman (2014),

O estilo coaching funciona bem em muitas situações de negócios, mas talvez seja mais eficaz quando as pessoas na extremidade receptora estão “preparadas para ele” [...] Em suma, funciona melhor com funcionários que querem ser orientados.

Por outro lado, o estilo coaching faz pouco sentido quando os funcionários, por algum motivo, são resistentes ao aprendizado ou a mudar seus hábitos (Goleman, 2014, p.36).

Segundo Ruggiero (2009), não basta decidir ser um líder coach para começar a agir como tal, se faz necessário um trabalho de autoconhecimento que estabeleça um clima de respeito e confiança com a equipe e isso só será possível se o líder tiver uma boa capacidade de comunicação, desenvolvendo a empatia e percebendo que cada liderado possui necessidades e formas diferentes de interação.

2.4.4 Estilo afiliativo

Este estilo de liderança foca nas pessoas valorizando mais os indivíduos do que as tarefas e os objetivos. O líder afiliativo se empenha no bem-estar dos seus colaboradores e na criação de um clima harmônico de trabalho. Esse estilo cria fortes laços emocionais o que gera lealdade entre líder e liderado. O estilo tem um efeito positivo na comunicação, pois as pessoas se respeitam e o clima amigável promove a partilha de ideias e inspiração. O líder afiliativo dá constantes feedbacks positivos e transmite a sensação de reconhecimento pelo trabalho bem feito, é exímio na construção de relações humanas.

O impacto geralmente positivo do estilo afiliativo transforma-o num tipo de abordagem que se adapta a todas as situações, mas os líderes devem utilizá-lo quando pretendem manter a harmonia da equipe, levantar o moral, melhorar a comunicação e recuperar a confiança perdida. Apesar de todos os benefícios este estilo não deve ser utilizado sozinho pois o fato de ser exclusivamente baseado no elogio e no reconhecimento pode levar a um mau desempenho.

Segundo Goleman (2014), é recomendável que os líderes afiliativos utilize o estilo autoritário também, pois este estilo estabelece padrões e comunicam as pessoas de que forma o seu trabalho contribui para o cumprimento das metas. Se o líder afiliativo conseguir alternar as características do estilo autoritário com a abordagem gentil e carinhosa do seu estilo, obterá ótimos resultados.

2.4.5 Estilo democrático

A palavra democracia deriva do grego antigo DEMOS: povo e KRATOS: governo, autoridade ou poder, assim, temos: governo do povo. Não há um consenso sobre a definição de democracia, mas a igualdade, liberdade e o Estado de direito foram identificadas como características importantes desde a antiguidade. Em analogia, um líder democrático divide a tarefa de liderança com seus funcionários e incentiva a participação de todos nos projetos da equipe, dedicando tempo em ouvir as ideias dos funcionários e assim obtém adesão dos liderados pois desenvolve confiança, respeito e compromisso. Ao permitir que os funcionários tenham

influência nas decisões o líder democrático promove ainda, a flexibilidade e a responsabilidade da equipe.

O líder democrático muitas vezes se coloca como orientador do time e colabora na identificação do problema, incentiva a participação de todos a fim de, juntos chegar às soluções para o problema.

Algumas vantagens desse tipo de liderança são: funcionários se sentem valorizados, pois estão envolvidos nos processos da empresa; coesão da equipe; produtividade e inovação.

Segundo Goleman (2014), este estilo funciona bem quando o líder está inseguro na melhor direção a se tomar e precisa de orientação e dicas de funcionários experientes gerando novas ideias.

Algumas desvantagens desse tipo de liderança são: o líder pode delegar demais e se tornar refém da equipe; dar liberdade demais aos funcionários e perder a liderança; excesso de reuniões onde as ideias são remoídas, o consenso é vago e a única certeza é uma nova reunião, e protelação de decisões esperando ideias fantásticas e milagrosas de discussões futuras.

2.4.6 Estilo marcador de ritmo

Este estilo deve ser utilizado com sobriedade e moderação pois destrói o clima organizacional, mas o que vem a ser clima organizacional? Entende-se por clima organizacional a atmosfera do ambiente de trabalho, envolve as expectativas e percepções individuais e do grupo. É um indicador dos pontos fortes e fracos da organização apontando o que é preciso mudar ou melhorar. Para Goleman (2014), este tipo de líder é obcecado por fazer as tarefas melhor e mais rápido, e cobra o mesmo de todos à sua volta. Se não correspondem são imediatamente substituídos por quem atenda suas expectativas. Os funcionários se sentem sufocados pelas exigências de excelência, nem sempre as pessoas estão no mesmo ritmo que o líder e é comum, no estilo marcador de ritmo, a cobrança mais próxima do líder sobre o liderado e com isso a moral dos liderados tende a cair. As diretrizes deste líder não são transmitidas de forma clara, o que para ele pode ser claro e simples para os liderados é um enorme ponto de interrogação, o que faz com que os funcionários passem a adivinhar qual é a tarefa. O time sente que não possui a confiança do

líder, a flexibilidade e a responsabilidade desaparecem, não há feedbacks sinceros e o líder toma o controle sempre que percebe que o time está ficando para trás.

Este estilo se mostra eficaz quando o time está motivado, são experientes e precisam de pouca supervisão. Este estilo de liderança garante que as tarefas serão entregues dentro do prazo e com a qualidade necessário. O autor recomenda que este estilo de liderança nunca seja utilizado sozinho, mas sempre intercalado com os estilos democráticos e empáticos.

2.4.7 Estilo coercivo

Esse estilo de liderança acaba se tornando o menos eficaz em muitas situações, a flexibilidade e a responsabilidade são as mais prejudicadas. A tomada de decisão extrema de cima para baixo acaba com o nascimento de novas ideias.

Segundo Goleman (2014),

A liderança coerciva também tem um efeito prejudicial sobre o sistema de recompensas. A maioria dos funcionários de alto desempenho é motivada por mais que dinheiro – eles buscam a satisfação do trabalho bem feito [...] E, finalmente este estilo mina uma das ferramentas principais do líder: motivar as pessoas mostrando que seu trabalho se enquadra na missão compartilhada maior (Goleman, 2014, p.43).

A pergunta que paira no ar é: quando então devo usar este estilo? Deve ser utilizado em crise, caos e com funcionários problemáticos, estas são situações que a atuação da coerção traz benefícios. Todavia, este estilo deve ser usado com parcimônia e em um período curto, pois o estilo insensível desse líder mingua a moral e a motivação da equipe.

2.4.8 Líderes precisam usar e conhecer vários estilos

Estudos indicam que quanto mais estilos o líder possuir, melhor será sua liderança. De acordo com Goleman (2014), os líderes que apresentaram quatro ou mais estilos em suas pesquisas conseguem um resultado melhor no clima e desempenho empresarial. Os estilos autoritário, democrático, afiliativo e coaching foram os que apresentaram melhores resultados. Os líderes mais eficazes alternam com flexibilidade os estilos de liderança de acordo com as circunstâncias e necessidades.

Líderes com estas características não tornam seu estilo mecânico, ao contrário, são fluidos e sensíveis aos impactos que estão tendo sobre os liderados e ajustam seu estilo com a intenção clara de obter resultados.

É obvio que nem todos os líderes possuem todos os estilos de liderança, o que precisa ser feito é entender quais competências da IE sustenta o estilo de liderança em deficiência e assim trabalhar para aumentar e desenvolver a capacidade de atuar em cada estilo de liderança. Como exemplo, um líder afiliativo é dotado de três competências da IE: empatia, desenvolver relacionamentos e comunicação.

Outro exemplo: um líder democrático é dotado das competências de comunicação e colaboração. Esta mutação entre os estilos aparenta ser difícil, mas o líder não precisa mudar sua personalidade para exercer sua função líder deve saber qual estilo usar em cada momento, e ter sempre em mente que: liderança autoritária não significa ditadura; liderança democrática não é uma eleição; liderança afiliativa não significa ausência de liderança. A liderança é específica em relação à determinada situação e o líder deve usar os estilos na hora certa e na medida certa.

2.5 A Importância da Inteligência Emocional na Liderança

Nunca um indivíduo será gestor pleno da emoção. É preciso ter consciência de que o território emocional é muito valioso e que não se deve deixar que qualquer um o invada, que qualquer rejeição furte o prazer e a tranquilidade. Em momentos tensos, deve-se esperar que a tempestade emocional de quem falhou abaixe, deixá-lo respirar e refletir o tempo necessário para somente depois apontar seus erros e tentar corrigi-los. Esta atitude reduzirá conflitos desnecessários.

A constante busca pelo sucesso tem prejudicado as interações sociais tornando-as conflituosas e desgastantes. Atualmente o sucesso está relacionado com o poder e a capacidade financeira, mas este sucesso não ocorrerá sem o sucesso emocional, pois sem ele o indivíduo se torna infeliz.

Segundo Valle (2006, p.29), “habilidades gerenciais provaram ser mais importantes do que todos os outros fatores para o sucesso das empresas, e gerentes bem-sucedidos parecem ter em geral maior habilidade para lidar com

peças”. De acordo com esta afirmação pode-se inferir que os gerentes de sucesso possuem maior nível de inteligência emocional.

Para Robbins (2005), os executivos não podem controlar as emoções dos seus colegas e dos subordinados, pois as emoções seriam partes integrantes da natureza humana. O autor relata que os executivos cometem um erro ao ignorar elementos emocionais do comportamento organizacional ou mesmo ao avaliar o comportamento das pessoas como se fosse puramente racional, pois é impossível separar o racional e o emocional no cotidiano, já que o segundo, na maioria das vezes afeta o primeiro.

É necessário primeiro aprender a gerenciar as nossas próprias emoções para daí sim, lidar com a emoção das pessoas ao nosso redor. Como o autor diz, como podemos entender os sentimentos dos outros se não sabemos lidar com os nossos? Isto não é fácil, mas é necessário para o sucesso em todas as áreas.

Verdadeiros líderes são fontes de inspiração e ao tentar explicar a causa conclui-se que eles atuam em um nível mais fundamental: os grandes líderes agem por meio das emoções. Líderes emocionalmente inteligentes são honestos consigo mesmos a seu próprio respeito, são honestos sobre si mesmos com os outros, chegando ao ponto de conseguirem rir de suas próprias fraquezas.

Líderes emocionalmente inteligentes possuem uma elevada autoconsciência, ou seja, a compreensão de suas próprias emoções. Para uma liderança ressonante exige-se consciência social, ou em outras palavras empatia, ter ou não vai fazer muita diferença na carreira do líder.

De acordo com Goleman (2014), a empatia permite que os líderes se sintonizem com as emoções de seus liderados criando uma ressonância entre a equipe. Esta sintonia permite aos líderes uma comunicação fluida e clara com a equipe. Para o autor, a empatia é apenas uma das competências necessárias à liderança emocionalmente inteligente.

O líder que exprime seus sentimentos e emoções com convicção produz ressonância porque são autênticos, com valores profundos, propagam as emoções positivamente, motivando as pessoas por meio de seu entusiasmo, compaixão ou aspirações que vislumbram um futuro de esperanças. Este tipo de líder leva os sentimentos dos liderados em consideração para poder tomar decisões inteligentes, convertendo sentimentos em respostas.

Outro componente da inteligência emocional fundamental e que transforma a liderança é a habilidade social. Esta habilidade interliga os outros três componentes da IE: autoconsciência, autogestão e empatia proporcionando ao líder ferramentas essenciais para o exercício de sua função como: a persuasão, o gerenciamento de conflitos e a colaboração.

2.5.1 Ressonância na liderança

Segundo Boyatzis e McKee (2006), ressonância se trata da capacidade que o líder tem de se sintonizar com as pessoas ao seu redor, resultando em pessoas trabalhando com sincronismo e sintonia com os pensamentos, e emoções de cada um. Líderes que criam ressonância são pessoas que desenvolveram a IE, principalmente a autoconsciência, autogestão e habilidade social. Agem com clareza mental, administram suas emoções e as dos demais e estabelecem elos fortes de confiança.

Estes líderes sabem que as emoções são contagiosas e propulsoras do humor da sua equipe e, por consequência no desempenho. Possuem empatia, entendem a cultura das pessoas com precisão e constroem relacionamentos duradouros, demonstram compaixão, comprometimento e profunda preocupação com as pessoas e com a visão organizacional. A ressonância gera no funcionário a vontade de ir a diante, em conjunto, na direção do futuro motivador pois, o líder oferece esperança e ajuda no desenvolvimento das pessoas.

A ressonância segundo visão de Boyatzis e McKee (2006),

Os líderes ressonantes misturam o capital financeiro, humano, intelectual, ambiental e social em uma poderosa receita para um desempenho eficaz nas organizações. Em outras palavras, além de ser ótimo trabalhar com eles, ainda nos fazem obter resultados (Boyatzis e McKee, 2006, p.4).

Em suma, podemos dizer que a ressonância decorre não só da boa disposição do líder ou de sua capacidade de dizer a coisa certa, mas também de todos os elementos básicos dos modos de liderança citados. E o mais importante, é que esses elementos básicos da IE não são talentos inatos, mas sim habilidades que podem ser aprendidas, cada uma das quais com sua contribuição específica para a ressonância e, portanto, a eficácia dos líderes.

2.5.2 Dissonância na liderança

Líderes que não conseguem criar empatia com seu grupo ou entender suas emoções criam dissonância, emitindo mensagens que geram um desconforto desnecessário no grupo. Este desconforto se torna a principal preocupação do grupo, o que tira o foco da mensagem do líder.

O impacto emocional causado no grupo por um líder dissonante é facilmente identificado pois os funcionários sentem-se sem direção e com fraco desempenho.

A dissonância em termos musicais descreve um som desagradável e áspero, uma falta de harmonia. Esse tipo de liderança gera no grupo uma sensação de que estão sempre perdidos e fora da realidade da empresa. A dissonância desencoraja as pessoas, tira o ânimo e afasta para longe a responsabilidade.

Como resultado as pessoas que trabalham em ambientes desagradáveis levam o clima para casa e o estresse do dia de trabalho continua agindo no corpo muitas horas depois da jornada de trabalho. O funcionário tem sempre a sensação de que não saiu da empresa mesmo estando a quilômetros de distância.

Qual seria sua resposta para a seguinte pergunta: Como fica o clima quando seu chefe chega ao trabalho?

De acordo com uma pesquisa realizada por D. Pereira (2013), as respostas foram as seguintes:

- 37% das pessoas disseram que o tempo fecha;
- 32% disseram que o ambiente vira um campo de batalhas;
- 17% disseram que o ambiente é só alegria
- Apenas 12% disseram que o ambiente de trabalho se assemelha ao paraíso.

Estes são dados da enquete Retratos dos Chefes no Brasil, respondida por 10 mil profissionais. A enquete foi uma consulta feita sem controle de amostragem e respondia aqueles que queriam.

Segundo autora, os líderes influenciam emocionalmente o astral da equipe com seu estado emocional, seja ele positivo ou negativo. A autora denomina este fenômeno como “contágio emocional” e afirma que existem estruturas cerebrais, denominadas “neurônios-espelho”, que têm a dupla função de irradiar e captar os

estados emocionais dos indivíduos colocando-os em sintonia uns com os outros. Isso explica porque nos sentimos incomodados na presença de uma pessoa irritada ou até mesmo inspirados por uma pessoa motivadora.

A influência negativa (denominada dissonância), gera nos funcionários estados emocionais como angústia, baixa autoestima, pouco desempenho e até raiva.

Funcionários expostos à constante influência dissonante de seu líder vivem sob tensão diária e o evitam. Segundo autora, este evitamento pode resultar em estado de mínimo esforço ou fazer o mínimo necessário para sobreviver no emprego.

3 MÉTODO

De acordo com Gil (1999), a metodologia é o conjunto de métodos e técnicas utilizados para se realizar uma pesquisa.

Para Santos (2000), método é “o conjunto de processos e etapas que serão alcançados ordenadamente na investigação dos fatos e na busca da verdade”.

Para Marconi e Lakatos (1999), a pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já publicadas sobre o tema de estudo como boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias e teses. Sua finalidade é colocar em contato tudo o que já foi dito, escrito ou filmado. Pesquisa bibliográfica não é mera repetição, mas um profundo exame sobre assuntos já publicados sob um novo enfoque, chegando a conclusões inovadoras.

Para este estudo foi utilizado pesquisa bibliográfica e elaborado a partir de material já publicado, como livros, artigos, periódicos, internet, entre outros.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com a revisão da literatura percebe-se que, quanto mais alto o cargo de um líder, mais as capacidades de inteligência emocional aparecem como razão de sua eficácia. A inteligência emocional (IE) motiva e leva o líder a buscar propósitos e potenciais únicos, inspirando-o para a realização da tarefa.

Goleman (2002), apresenta resultados de pesquisas que indicam que a IE é responsável por cerca de 80% das competências que distinguem os líderes espetaculares dos medianos. Sendo assim, apresenta-se nos quadros 1 e 2 os componentes da IE e a relação com o alto desempenho da liderança.

QUADRO 1 – Inteligência Emocional x Resultado

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	RESULTADO
Alto	1) - Ambiente de partilha de informações, confiança, tomada de decisão conjunta, correr riscos controlados e aprendizado; 2) - Sentido comum dos objetivos do grupo e também como alcançá-los; 3) - Instila nos liderados o conhecimento da tarefa e sua importância para os resultados da empresa; 4) - Mantém a confiança, otimismo, entusiasmo e cooperação da equipe; 5) - Mantém a identidade organizacional e encoraja seus liderados na flexibilidade frente a mudança e tomada de decisão.
Baixo	Ambiente de trabalho onde o medo e a ansiedade prevalecem sobre a produtividade, criatividade e bons resultados.

QUADRO 2 – Estilos de Liderança e os componentes da IE

LIDERANÇA	CARACTERÍSTICAS	QUANDO UTILIZAR	COMPONENTE DA IE
Autoritário	Impele as pessoas rumo a sonhos compartilhados, transmite a tarefa com clareza, estabelece fim e os meios ficam por conta dos funcionários. É controlador, toma as decisões sozinho e raramente aceita conselhos.	Quando a mudança requer uma visão nova, ou quando um rumo claro é necessário	Autocontrole
Coaching	Auxilia os funcionários a identificarem suas forças e fraquezas, encoraja-os a se desenvolverem e os feedbacks são abundantes. Busca o desenvolvimento pessoal da equipe o que de certa forma contribuí para o resultado da empresa.	Para ajudar uma pessoa a contribuir mais eficazmente com a equipe e que queira se desenvolver	Empatia e Habilidade social
Afiliativo	Valoriza mais os indivíduos do que as tarefas e os objetivos, busca o bem-estar dos funcionários e o bom clima no trabalho.	Quando se é necessário manter a harmonia, levantar o moral, melhorar a comunicação e recuperar a confiança perdida.	Empatia
Democrático	Valoriza as contribuições das pessoas e obtém o compromisso pela participação. Ouve as ideias e sugestões dos funcionários e permite sua contribuição nas decisões.	Obter adesão ou consenso, ou contribuições valiosas de membros experientes.	Empatia e Autoconsciência
Marcador de ritmo	Fixa metas desafiadoras e empolgantes. É obcecado por fazer as tarefas melhor e mais rápido, e cobra o mesmo de todos. As tarefas não são claramente transmitidas e os funcionários tendem a adivinha-la.	Para obter bons resultados de uma equipe motivada, competente e que precisa de pouca supervisão.	Autocontrole
Coercivo	Tomada de decisão extrema de cima para baixo. Alivia o medo ao dar instruções claras em uma emergência.	Na crise, para iniciar a recuperação ou com funcionários problemáticos	Autoconsciência
Ressonante	Age com clareza, administra suas emoções e as dos demais e estabelece elos fortes de confiança. Constrói relacionamentos duradouros, demonstra compaixão e comprometimento com a organização.	Quando se tem a intenção de obter ótimos resultados	Habilidade social, Autoconsciência, Autocontrole e Empatia
Dissonante	Emite mensagens que geram desconforto desnecessário no grupo. Funcionários se sentem sem direção e com fraco desempenho. Desencoraja-os, tira o ânimo e afasta para longe a responsabilidade. Gera nos funcionários estados emocionais como angústia, baixa autoestima, pouco desempenho e até raiva.	Não utilizar	Ausência de IE

5 CONCLUSÃO

A IE pode ser entendida como a habilidade de se relacionar com as pessoas de forma assertiva e positiva, com bom astral mesmo diante das adversidades, persistência na busca de nossos objetivos e a maneira de lidar suas próprias emoções e as das pessoas ao seu redor.

Observa-se a necessidade de se aprender a gerenciar nossas próprias emoções para depois lidar com a emoção daqueles que nos cercam. Não se entende o sentimento dos outros se não se sabe lidar com os próprios sentimentos. Essa habilidade é essencial para o sucesso do líder.

IE consiste em autoconsciência, motivação, persistência, empatia, habilidades sociais como persuasão, cooperação e negociação. A IE deveria ser conhecida e utilizada por todos os líderes pois tem se mostrado como um elemento que determina o sucesso não só do ponto de vista profissional, mas na vida pessoal, impactando diretamente no sucesso da empresa.

Os líderes precisam estar emocionalmente preparados para gerir suas equipes de modo a evitar conflitos desnecessários, resolver os conflitos existentes e criar um ambiente de trabalho agradável, onde a confiança e respeito prevaleçam.

A IE não é genética, são habilidades que podem ser aprendidas e aprimoradas, ou seja, podemos afirmar que temos dois tipos de inteligência: racional e emocional. O sucesso não é determinado apenas pelo QI, mas principalmente pela IE. De fato, o intelecto não pode se aperfeiçoar sem a IE uma vez que eles são integrados mentalmente.

O quociente intelectual perdeu o status e a força como inteligência suprema após os estudos sobre a IE. Isso derruba o mito de que devemos sobrepor a razão à emoção, ou seja, devemos buscar um equilíbrio entre ambas.

O segredo para uma liderança de sucesso está nos domínios da IE e não do QI. A liderança pressupõe habilidades como persuasão e capacidade de inspirar, enfatizar e articular sentimentos.

Os líderes atuais devem valorizar cada vez mais o ser humano como um parceiro e não apenas um simples recurso para executar determinada tarefa.

Percebe-se na revisão bibliográfica que os autores recomendam o desenvolvimento da IE para os líderes, sendo esta uma vantagem competitiva e

duradoura uma vez que ao inspirar e motivar, gerenciar conflitos e relacionamentos da equipe o líder dotado de IE cria ressonância e é capaz de multiplicar seu próprio potencial e o de seus liderados, estimulando a criatividade, a participação e o empreendedorismo.

Na contramão, o chefe desenvolve na equipe a dissonância pois não tem habilidade para interagir de forma produtiva e acaba por neutralizar a criatividade e iniciativa dos liderados desmotivando toda a equipe.

Conclui-se, portanto, que a IE é realmente um tema muito relevante e atual, e que os líderes devem investir no desenvolvimento destas habilidades como fundação, sustentação e base para o desenvolvimento de suas carreiras.

Os resultados serão observados positivamente por aqueles que buscam se desenvolver emocionalmente e negativamente para aqueles que negligenciam a IE.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, J., FILHO, J. T. S., ALMEIDA, B. O conceito das inteligências múltiplas e a nova gestão empresarial. 11f. SEGeT – **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2009. Disponível em: < http://www.aedb.br/seget/artigos09/182_SEGET2009 >. Acesso em: 11 de Abril, 2017, 16h22min.
- BITTEL, Lester R. **Supervisão eficaz**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- BOAYTZIS, Richard, MCKEE, Annie. **O poder da liderança emocional: liderança vibrante com empatia, esperança e compaixão**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2006.
- CARRARO, Elisa Telma; RADUNZ, Vera. **A empatia no relacionamento terapêutico: um instrumento do cuidado**. Curitiba: Cogitare Enferm., 1996.
- CUNHA, M.; REGO, A.; CAMPOS, R. & CARDOSO, C. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 5a Ed. Lisboa: Editora RH, 2006.
- D. PEREIRA, Regina Gianetti. **69% dos chefes impactam negativamente o clima de trabalho, diz enquête**. 2013. Disponível em: < <https://reginagiannetti.wordpress.com/tag/lideranca-dissonante/> >. Acesso em 27 de Março, 2017, Horário: 22h30min.
- FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e pratica**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Edição revista **Rio de Janeiro: Objetiva**, 2001
- GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da Inteligência Emocional, a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. Rio de Janeiro, Campus, 2002.
- GOLEMAN, Daniel. **Liderança: A inteligência emocional na formação de líderes de sucesso**. Editora Objetiva LTDA, 2014.
- GARRETT, Henry E.; NAYFELD, Carlos. **Psicologia**. 5 ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1967. 313 p.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KAPLAN, Harold I; SADOCK, Benjamin J; GREBB, Jack A. **Compêndio de psiquiatria: ciências do comportamento e psiquiatria clínica**. 7 ed. Porto Alegre: Artmed, 1997.

KLIE, Shannon. **Emotional smarts win the day**. 2007. Disponível em: <<http://www.hrreporter.com/article/5173-emotional-smarts-win-the-day/>>. Acesso em 20 de Março, 2017, Horário: 22h55min.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUGGIERO, Alberto. **Liderança Coach: Construindo Equipes Poderosas**. 2009. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Blog_Alberto_Ruggiero/6379/lideranca-coach-construindo-equipes-poderosas.html>. Acesso em 14 de Março de 2017, Horário: 22h54min.

SALOVEY, Peter; SLUYTER, David J. **Inteligência emocional da criança: aplicações na educação e no dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SERAFIM, Ana. **Liderança Autocrática: características, benefícios, desvantagens**. 2014. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/7377-lideran%C3%A7a-autocr%C3%A1tica-caracter%C3%ADsticas,-benef%C3%ADcios,-desvantagens.html>>. Acesso em 12 de Março, 2017, Horário: 21h29min.

VALLE, Patrícia Barroso do. **Inteligência emocional no trabalho: um estudo exploratório**. 2006. 48 f. Dissertação - (Mestrado profissionalizante em administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência Emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.