



FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Conexão entre liderança e a inteligência emocional

Ingrid Belchior Cardoso

Joice Helena Basso Fonseca

Orientadora: Profa. Elizabete David Novaes

RESUMO

O presente trabalho aborda a evolução do processo de liderança ao longo do tempo, traçando um paralelo entre os conceitos de liderança e a inteligência emocional, os dados foram coletados através de pesquisas bibliográficas e os resultados foram apresentados em cada teoria. Nas considerações, verificou-se que a inteligência emocional pode ser adquirida em qualquer idade. Para se desenvolver a inteligência emocional exige-se prática e compromisso. O Ambiente de negócios sempre muda, e para isso, é necessário que o profissional saiba lidar com isso, diariamente, para que sempre haja aumento dos resultados obtidos.

Palavras-Chave: Evolução da liderança, Conexão entre liderança e inteligência emocional, Desenvolvimento Emocional.

ABSTRACT

This paper discusses the evolution of over time leadership process, drawing a parallel between the concepts of leadership and emotional intelligence, data were collected through library research and the results were presented in each theory. All considerations, it was found that emotional intelligence can be acquired at any age. To develop emotional intelligence is necessary: practice and commitment. The business environment always changes, and for this, it is necessary that the professional knows how to handle it daily so there is always an increase of results.

Key-words: Evolution of Leadership, Connection between leadership and emotional intelligence, Emotional Development.

INTRODUÇÃO

Quando falamos de liderança, a primeira questão que vem à mente é puramente conceitual: afinal o que é liderança? O que é ser líder? O que um líder faz? Como ser um líder eficaz?

A liderança sempre foi e, com toda a probabilidade, sempre será um fator importante nos assuntos humanos (Schwartz, 2015), bem como nas questões de desempenho organizacional.

De uma forma sintética, liderar significa dirigir ou comandar, incentivar e motivar os membros da organização, criando as condições necessárias para que contribuam voluntariamente, e da melhor forma possível, para os interesses da organização, nomeadamente, para que se atinja os seus objetivos.

Atualmente precisamos de muito mais e melhores líderes, que se apresentem como gente aberta, com visão e autoconfiança. Sem essas pessoas, não há meios de continuar a prosperar. Em alguns negócios, talvez não seja possível nem ao menos sobreviver.

Emerge a convicção de que liderar, fica sendo então:

... algo como prover um significado ao trabalho que faça com que valha a pena o engajamento das pessoas, que esse significado ajuda a sensação de pertencer, mas, sobretudo, conceda a chance de participar, com o seu próprio trabalho e esforço, na construção de algo que valha a pena engajar a sua vida. (Kotter, 1992).

A velocidade crescente com que se processam as mudanças no mundo contemporâneo, aliada a um novo ambiente de competição global, exige uma urgente capacidade de transformação das empresas.

Nesse atual contexto, rever a forma de gestão das empresas, de modo a torná-las mais ágeis, flexíveis e competitivas é um grande desafio para os líderes. Esse conjunto de complexas mudanças demanda tempo de assimilação e implementação, mesmo dentro dos mais avançados princípios.

Ao longo dos anos, as pessoas têm debatido se os líderes já nascem com a capacidade de liderar ou passam a adquirir tal capacidade ao longo do tempo. Mesmo rumo segue a reflexão sobre a inteligência emocional - nascemos com ela ou a adquirimos?

A inteligência emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados. (Weisinger, 2001).

Sendo assim, partindo desses pressupostos iniciais, este trabalho tem a finalidade de tomar conhecimento de como empregar os recursos emocionais para se superestimar as habilidades intelectuais no ambiente de trabalho.

Como justificativa do presente artigo, entende-se que a liderança e a inteligência emocional no ambiente de trabalho são passíveis de serem desenvolvidas por todas as pessoas, tendo sempre a capacidade de se tornar um líder.

Busca-se cada vez mais ter o alto controle sobre as emoções nas tarefas do dia-a-dia da organização, para que se possa de fato saber liderar uma equipe, em uma época em que a liderança se tornou tão importante quanto rara nas empresas. Assim, cada vez mais emergem questões como: a que ponto nossas emoções podem afetar numa tomada de decisão? Como atuar numa má escolha de planejamento?

Saber se controlar, saber deixar suas emoções de lado é fundamental num gerenciamento de uma equipe.

A importância de saber o real significado do Líder Eficaz faz jus ao tema proposto, considerando que liderar é a capacidade de inspirar e motivar e mobilizar pessoas a atingir e superarem metas, ultrapassando aquilo que aparentava ser seus limites. (Viel, 2011)

Se desejamos fomentar o melhor líder possível, não podemos permitir que a insegurança, a mesquinhez ou o ciúme impeça a ajuda e o desempenho da equipe.

Para desenvolver o tema aqui proposto, são traçados os seguintes objetivos:

Objetivo Geral:

- realizar um estudo sobre a necessária conexão entre a liderança e a inteligência emocional.

Objetivos específicos:

- conceituar a liderança verificando se esta é exclusiva de pessoas que já possuem um perfil específico;
- descrever o que torna os líderes eficazes;
- elencar e descrever as definições dos estilos da liderança

METODOLOGIA

De acordo com Vergara (2006), a pesquisa se classifica quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins (ou objetivos), a pesquisa proposta se classifica como descritiva, já que esta procura analisar, observar e registrar os fatos. Quanto aos meios, se classifica como bibliográfica.

Segundo conceitua Vergara (2006), a pesquisa bibliográfica é feita através do levantamento e análise de livros, jornais, revistas e redes eletrônicas, visto que todo esse material é acessível ao público em geral.

Dado que a pesquisa em questão requer analisar e estudar a conexão entre a liderança e a inteligência emocional, quanto à problemática, a pesquisa deverá ser qualitativa. Segundo Neves (1996), os métodos qualitativos trazem como contribuição à pesquisa uma mistura de procedimentos capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos e, além disso, os pesquisadores estão mais preocupados com o processo social do que com a estrutura social.

Em outras palavras, esta pesquisa procura trabalhar estudando os fenômenos que interferem no processo de uma tomada de decisão, compreendendo a questão da liderança e sua articulação com a inteligência emocional..

REFERENCIAL E DISCUSSÃO TEÓRICA

1. Evolução da Liderança: abordagem histórica

Os primeiros estudos relativos à liderança ocorreram antes mesmo da época da burguesia, uma vez que nessa época já havia o controle de grupos voltados ao cumprimento de certas tarefas. Suas práticas ocorriam em sistemas não capitalistas e davam grandes resultados. (GASPAR e PORTÁSIO, 2009).

A liderança em si, teve início na época da civilização, surgiu por questão da sobrevivência e competitividade entre os grupos. Mas ainda não existiam as teorias a respeito das formas científicas, as técnicas feitas naquela época, era elaborada e testada, através dos erros obtidos tirava-se um aprendizado que era usado na próxima tentativa.

Por volta do século XVIII na era da revolução industrial, a sociedade passou por uma transformação cultural onde deu as primeiras aplicações das teorias da administração. (BYHAM, 2003)

Com o surgimento da industrialização, pessoas que viviam da manufatura, quando os produtos eram fabricados na própria cidade, passaram por algumas mudanças drásticas no processo de elaboração, o poder da produção onde quem mandava era os artesãos passaram a ser comandado pela Burguesia, seu processo começou a ser industrial. Com isso os burgueses só se preocupavam com minimizar os gastos e aumentar os lucros.

A revolução industrial teve seu início no estabelecimento social e capitalista, por conta desse processo aconteceu as mudanças das pessoas, quem vivia nos campos passou a morar em cidades, por questão das vastas vagas de emprego que estava surgindo causando o aumento do crescimento da população.

O processo fabril crescia cada vez mais, as pessoas trabalhavam com intensidade causando grandes produções em massa.

Na era da industrialização a produção em massa começou a apresentar problemas, o trabalho executado era desumano, jornadas longas de trabalho, condições péssimas para a execução das tarefas além do tratamento humilhante dos patrões.

Pelo rápido desenvolvimento da economia as empresas precisavam cada vez, mais de operários além dos gerentes capacitados para gerir o processo da produção.

2. As teorias

Com o rápido avanço no desenvolvimento se desencadeou a necessidade de um estudo de gerência mais aprofundado.

As teorias foram divididas em três categorias, teoria científica, teoria clássica e a teoria do modelo da burocracia.

Teoria clássica que foi elaborada pelo engenheiro Frederick Taylor, com o objetivo de aumentar a eficiência dos operários na linha de produção, buscava com isso uma forma de gestão que fizesse com que os funcionários da linha, produzissem mais em um pequeno percurso de tempo, mas sem alterar qualquer valor do custo de produção.

Teoria científica conduzida pelo engenheiro Henri Fayol no qual seu objetivo

era organizar as funções e procedimentos do ato de administração, sua ênfase principal era na organização, ele tinha a visão do homem econômico, buscava máxima eficiência organizacional.

Teoria do modelo da burocracia criada pelo sociólogo Max Weber, ele falava que a burocracia era a organização por excelência, procura alcançar a máxima eficiência e racionalidade da organização formal, analisava os processos de dominação ou autoridade.

Uma falha apresentada pelas três teorias a científica, a clássica e a burocracia é que elas ignoram ostensivamente a dimensão humana.

3. Visões das Escolas Clássicas e Científica

Escola clássica teve sua origem nos fundamentos de Henri Fayol, visava à construção de uma gestão para supervisionar os avanços, técnica era elaborada para o auxílio no setor produtivo, fazendo com que as empresas gera-se uma produção em massa. Essa gestão não se importava com as condições dos funcionários no habito do trabalho, seu foco era único e exclusivo de como minimizar tempo e maximizar lucro.

A científica embora originada pela mesma tendência da clássica preocupava-se com a metodologia do trabalho empregado, seu foco principal era a tarefa e o tempo gasto para tal execução.

4. Surgimento do homem econômico

Tudo começou com o engenheiro Frederick Taylor, que apresentava uma administração sem procedimentos ou supervisão, sua visão principal, era trabalhar com foco no rendimento do aumento da produção, sua estratégia era motivar as pessoas com base salarial de resultados, fazendo com que tivesse o aumento da eficiência da fabricação e os funcionários trabalhasse motivados.

Com base na gestão do Taylor, teve o surgimento do homem econômico ou homo econômicos, seu conceito do homem é um ser irracional, onde as recompensas salariais era a motivação dos funcionários.

As teorias de relações humanas, veio pra quebrar com os procedimentos rígidos, burocráticos e mecanicistas das escolas clássicas. Elton Mayo (1927) começa a adotar os seguintes pontos de vista:

- O trabalho é uma atividade tipicamente grupal; o operário reage como membro de um grupo e não como um indivíduo isolado.
- A organização eficiente é incapaz de elevar a produtividade se as necessidades psicológicas não forem descobertas, localizadas e satisfeitas.
- As Relações Humanas e a cooperação constituem a chave para evitar o conflito social

5. Liderança do século XXI

O líder do século XXI passa por algumas transformações, ele deixa de ser um líder mandão e começa se importar com as pessoas, os líderes começaram a ter sentimentos e necessidades. Suryavan Solar (2010) fala que o fundamento da liderança é “antes de liderar, pessoas, empresas, países, seja o líder de si mesmo”.

Embora sejam muitas as definições de líder ao longo dos tempos, e, sobretudo, a respeito das diferenças entre eles, às particularidades do século XXI por inovações tecnológicas e a globalização, a principal característica de um líder, talvez, tenha sido inalterada, isso porque todo ser humano pode fazer a diferença e, com sua consciência e habilidades, cada pessoa pode se manifestar e mostrar seu potencial, bem como suas ideias que tem a capacidade, sim, de mexer com seu meio e até com a sociedade na qual faz parte.

6. Definição de liderança de alguns autores

Liderança é uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos. (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961).

Liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despender este esforço para se atingir o objetivo. (Jacobs e Jaques, segundo Yukl, 1998).

Liderança como influência, baseado na capacidade de um indivíduo de obter seguidores para aquilo que ele almeja. (Bergamini, 1994)

A liderança é um aspecto muito importante nas organizações, chega a ser relacionada à organização e a direção das pessoas e organizações. (Smircich e Morgan apud Bergamini, 1997).

A liderança é de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes. (Chiavenato, 2004).

Hitler por ser mais autoritário, desenvolveu seu poder sobre as pessoas, mas foi uma liderança que marcou a época e até hoje em nossos dias atuais. Na contramão deste poder autoritário. “A melhor constituição e forma do Estado é aquela que eleva as melhores mentes da comunidade para posições de liderança e influência. Mas, assim como na vida econômica, os homens hábeis não devem ser apontados de cima, mas sim precisam lutar entre si”.

Mandela e Jesus Cristo, que foram líderes que inspiraram e inspiram pessoas até hoje, suas atitudes foram feitas através de amor, serviço e sacrifício, em épocas e situações diferentes. Uma frase de Jesus Cristo foi – “Quem quiser ser líder, deve ser primeiro servidor. Se você quiser liderar, deve servir”.

LIDERANÇA QUE OBTÉM RESULTADOS

Liderança eficaz

Porque certas pessoas têm sucesso contínuo em liderar? O que os líderes eficazes fazem? O que deve fazer os líderes?

Primeiro lugar os líderes estabelecem estratégia; eles motivam; eles criam uma missão; eles constroem uma cultura.

Por conta de querer saber o que um verdadeiro líder faz ou o que ele deve fazer de maneira a estimular o melhor desempenho pessoal, surgiu uma verdadeira indústria caseiras, com pessoas que se diz “expert em liderança”, todos em busca de ajudar e instruir executivos para serem os melhores homens dos negócios, que eles possam mudar objetivos ousados em realidade, independentemente de como seja, se é estratégico ou financeiro ou organizacional.

Daniel Goleman (1998), afirma que a liderança eficaz tem mania de iludir muitas pessoas e organizações. Até a data recente, virtualmente nenhuma qualidade de pesquisa demonstrou qual comportamento de liderança exata produz algum resultados positivos. Especialista em liderança proferem conselhos baseados em inferência, experiência e instinto. Algumas vezes esses conselhos acerta o alvo, outras vezes não.

A empresa Hay/McBer, extraiu uma amostra de 3.871 executivos selecionados de uma base de dados de mais de 20 mil executivos em todo o mundo. A pesquisa realizada encontrou seis distintos estilos de liderança, cada estilo nascendo de diferentes componentes de inteligência emocional.

Cada estilo mostrou ter um impacto único e direto na atmosfera do ambiente de trabalho. A pesquisa nós mostra que os líderes que têm o melhor resultado não contam somente com um estilo de liderança, mas sim com vários, alguns são utilizados muitas vezes em uma determinada semana em diferentes meios, dependendo da situação do negócio que o líder vai ter que enfrentar.

Definição dos estilos da liderança

O ESTILO COERCIVO

Desde o início, o CEO “Coercivo”, criou um reino de terror, intimidando e rebaixando seus executivos, rugindo seu desprazer ao mais íntimo passo errado.

Vigilantes e críticos, assim é o estilo coercivo. Esse estilo são ácidos e duros em suas críticas não medem palavras para falar com sua equipe, quando um membro do time se destaca acaba não dando o valor que deveria dar, sua flexibilidade é o mais duro golpe, por conta das suas decisões vir de patrão para operário.

As pessoas se sentem tão mal que pensam “Eu nem apresentei minhas ideias e eles já acabaram as derrubando”, o senso de responsabilidade da pessoa acaba evaporando, sumindo, deixando incapaz de agir por sua própria iniciativa, com essa queda as pessoas acaba perdendo o senso de posse, se sentem pouco

responsabilizadas pelos seus desempenhos.

Muitos se sentem tão ressentidos que acaba adotando atitudes e responsabilidades mais drásticas, “Não ajudarei esse miserável”.

O líder coercivo tem um efeito danoso no sistema de recompensas. Os trabalhadores são motivados pelo desempenho salarial, eles buscam ganhar algo pela satisfação do trabalho bem-feito.

O coercivo erode acaba com esse orgulho, ele visa minar nos recursos, ele motiva as pessoas mostrando como seu trabalho se encaixa, além do mais ele ganha medidas em termos de redução de clareza e compromisso, fazendo com que eles fiquem atentos em suas próprias tarefas.

O estilo coercivo provoca um pouco de medo nas pessoas, por conta disso pensamos que ele nunca deva ser aplicado, mas ele pode sim ser aplicado, mas somente com extrema cautela, em determinada situação, como, uma crise ou quando uma tomada de decisão se aproxima. Ele pode acabar com alguns hábitos de negócios, pode até mesmo chocar pessoas por conta da nova forma de trabalho, sua utilização é sempre apropriada durante uma genuína emergência, terremoto ou incêndio.

Lembrando que o líder que conta apenas com esse estilo ou continua utilizando quando passar o ocorrido o impacto no longo prazo será danoso.

O ESTILO CONFIÁVEL

O líder confiável é um visionário, sua maior preocupação é de como motivar as pessoas por meio de esclarecimento, dando a visão de como seu trabalho se encaixa na organização.

O estilo confiável tem a finalidade de elevar os compromissos, os objetivos e estratégia feita pela organização, sua função é enquadrar a tarefa individual, dentro de uma grande visão, definindo padrões que faram em torno da visão elaborada.

Quando o líder lança o feedback “opinião” de desempenho, seja ela positivo ou negativo, a única coisa que o líder pensa é que se esses desempenhos favorecem a visão ou não. Os padrões para o sucesso são claros para todo mundo, assim também ocorre para as recompensas. O líder determina o final, ele dá às pessoas suficiente espaço de ação para desenvolver suas tarefas.

Os líderes confiáveis dão às pessoas a liberdade para inovar, experimentar e assumir os riscos calculados, completamente diferentes do estilo coesivo que suas decisões vêm de cima para baixo.

O estilo confiável trabalha bem em quase todas as situações, mas quando os negócios estão sendo mal executado ele particularmente é eficaz, líderes confiável criam um mapa, os líderes constrói uma visão e compartilha com as pessoas, essa nova visão ao longo prazo.

O confiável, embora ele seja poderoso como parece ser, ele não vai funcionar adequadamente em determinadas situações, quando ele trabalha com uma equipe experts ou colegas que tem uma vasta experiência no assunto, eles podem enxergar o líder como desligado ou mal informado no assunto.

O ESTILO AGREGADO

Se o líder coercivo ordena: “faça o que eu digo, e não importa sua ideia”, e o confiável encoraja: “venha comigo, vamos fazer” o líder agregador diz “As pessoas vem primeiro, tarefas depois”. O estilo agregador gira em torno das pessoas, ele

propõem valores individuais, mais do que tarefas e objetivos, o agregador mantém seus operários felizes, criando harmonia entre eles, construindo fortes laços emocionais, com isso os líderes colhem os benefícios dessa abordagem denominada, sendo interna lealdade, tudo que fazemos com alegria, fazemos bem-feito. Além de ter um efeito acentuadamente positivo na comunicação, pessoas que se gostam tem o intuito de fluir muito, se comunicam rapidamente compartilhando ideias e inspirações.

O estilo conduz para cima à flexibilidade, a confiança faz com que se permitam as mudanças e as inovações no ambiente de trabalho. Flexibilidade também tem sua participação, aumenta quando os líderes agregadores conseguem executar a tarefa adequadamente.

Agregadores são aqueles líderes que todas as empresas precisam, eles são mestre em construir um senso de propriedade. Líderes agregadores são construtores de relacionamentos naturais.

O estilo agregador tornou uma boa abordagem a qualquer tempo, mas os líderes só devem utilizar ele para construção da harmonia da equipe, melhorar a comunicação ou trazer a confiança da equipe de volta.

Apesar dos benefícios dos estilos serem positivos, esse estilo não deve ser empregado sozinho, como ele tem sua principal função elogiar as pessoas pode permitir que desempenhos horríveis sigam sem correções, elogios demais acaba não colocando os funcionários no eixo, eles pensam que seus maus desempenhos pode ser tolerado. Os líderes agregadores raramente oferecem conselhos construtivos de como ele pode melhorar seu desempenho, eles têm a mentalidade de que as pessoas devem melhorar por si mesmo e não porque alguém falou.

Quando algum grupo necessita de conselhos para navegar, o estilo agregador não ira ajudar e nem orientar, deixara eles sem rumo.

Talvez por conta disso que os líderes confiáveis da uma visão a sua equipe, ele determina padrões e deixa que sua equipe saiba como seu trabalho estará ajudando a empresa.

O ESTILO DEMOCRÁTICO

O líder democrático, denominada e participativa ou consultiva, esse estilo de liderança é marcado pela participação dos componentes da equipe nas decisões técnicas do projeto. Caracteriza-se, portanto, como uma liderança voltada para as pessoas, conduz à elevação da flexibilidade e da responsabilidade, o estilo democrático ouve as preocupações dos seus operários, os líderes aprendem a manter sua moral alta, eles sempre têm uma palavra no estabelecimento dos seus objetivos e nos padrões, essas palavras ajudam na avaliação do recurso.

Percebe-se como todo estilo, o democrático tem suas desvantagens, que determinam porque seu impacto no clima não é tão alto como alguns dos outros estilos. Uma das consequências pode ser, por exemplo: as reuniões intermináveis nas quais as ideias são confundidas, os pensamentos permanecem evasivos e o único resultado que se tem é o agendamento de mais algumas reuniões.

Quando esse estilo funciona melhor? Funciona melhor quando o líder estiver incerto da atitude que ele deverá tomar ou direção a ser seguida.

O ESTILO AGRESSIVO

O agregador tem um estilo mais obsessivo, a respeito de como fazer a coisa melhor e mais rápido possível. O agressivo também leva uma série de benefícios em curto prazo; em primeiro lugar, comportar-nos de forma agressiva supõe uma expressão e liberação emocional, o qual é bastante reforçador. Além do mais, podem aparecer sentimentos de poder momentâneo, pois é bastante provável que os demais se sintam intimidados frente ao comportamento agressivo. Mas talvez a maior recompensa seja conseguir os objetivos propostos. Sua rapidez aponta com exatidão, os desempenhos medíocres e acaba exigindo mais das pessoas que possa executar.

De fato o estado agressivo destrói climas, os funcionários se sentem carregados e exausto das exigências agressivas, e isso acaba fazendo com que a moral caia. As linhas de direção de trabalho devem estar bem nítidas na cabeça dos líderes, mas alguns líderes, têm dificuldade na hora de se expressar claramente, eles esperam que os funcionários já saibam executar sua tarefa sem precisar falar ou demonstrar o serviço, eles pensam, “Se eu tiver que falar pra você o que é seu trabalho, você não é a pessoa certa para executá-lo”.

As pessoas acham que o estilo agressivo não confia nelas plenamente para executar determinadas tarefas, não deixam que elas tomem iniciativas. Nesse caso a flexibilidade e a responsabilidade evaporam, elas somem, e o trabalho que deveria ser algo prazeroso de se fazer, acaba se tornando uma tarefa rotineira que fica tediosa a cada dia de trabalho.

O estilo agressivo faz isso, consegui executar um trabalho bem-feito em um pequeno percurso de tempo. (CUNHA. 2007)

O ESTILO CONSELHEIRO

O líder conselheiro sobressai na delegação de poder, o estilo conselheiro se caracteriza por dedicar tempo para prestar atenção nos funcionários, eles lançam tarefas desafiadoras, já sabendo que essa missão possa fracassar ou nem ser executadas rapidamente.

Dos seis estilos estudados, o conselheiro é o menos utilizado, ainda, mais na economia que vivemos que só pensa em tarefas executadas rapidamente. Mas vale citar que os líderes que despreza esse estilo, acaba perdendo um poderoso recurso, esse estilo tem um impacto no clima e no desempenho ele é acumuladamente positivo.

O reconhecimento tem um paradoxo no efeito positivo no estilo conselheiro no ato do desempenho de negociação, ele foca no desenvolvimento pessoal, mas devemos lembrar sempre que não é porque ele tem sua função principal às pessoas, que não vai deixar de melhorar os resultados.

Empregar a flexibilidade, quando uma pessoa sabe que seu encarregado “chefe”, observa e se preocupa com as coisas que ele faz, dá à liberdade para experimentar, faz com que ele consiga um “feedback” rápido e construtivo.

O diálogo conselheiro dá segurança às pessoas, pois eles sabem o que esperar e como sua tarefa se encaixa em uma grande visão na estratégia da empresa, com isso efetuam a responsabilidade e a clareza.

Funciona particularmente bem quando os funcionários já sabem de suas fraquezas e gostariam de se aperfeiçoar.

OS LÍDERES NECESSITAM DE MUITOS ESTILOS

Estudos mostraram que quanto mais estilo se tem, melhor será o líder. Dentre a liderança podemos destacar quatro tipos diferentes de estilos: confiáveis, democráticos, agregados e conselheiros que tendem a ser melhores nos negócios para o líder, já os líderes eficientes dão preferência à flexibilidade quando necessitam.

Líderes não comparam seus estilos a uma lista de situações, eles são muito mais flexíveis.

São sensíveis, cautelosos e atenciosos em seus estilos de liderar para se obter os melhores resultados possíveis.

Líderes, que incentivam os funcionários que são extremamente brilhantes, mas com algumas dificuldades, mesmo depois de terem sido submetidos a ordens desmotivadores e excessivos de poder.

Líderes que motivam sua equipe perguntando aos seus colaboradores seus sonhos, suas metas, sempre os fazem acreditar que aquilo é possível que baste ter força de vontade para se conquistar.

E até mesmo líderes que em sua função podem chamar a atenção dos funcionários, fazendo-os repensar em suas atividades dentro da organização de uma forma extremamente profissional e rígida, porém eficiente.

EXPANDINDO SEU ACERVO

Com os seis estilos diferentes de liderança a ainda os que não sabem quando e como usá-lo. Mas isto é fácil de resolver.

O líder pode construir sua equipe de trabalho com colaboradores que despertam em si os estilos necessários, fazendo assim que ele seja o melhor líder sempre mesclando seus estilos.

Sendo assim devemos entender qual é a competência da inteligência emocional fundamentada em seus estilos de liderar que pretendem exercer. Para que possa, então, trabalhar em cima de seus estilos para ampliar seus conhecimentos e sua forma de liderar.

Deve necessitar trabalhar as capacidades pode parecer simplista: “Mude a si mesmo”, mas aumentar a inteligência emocional é inteiramente possível com prática.

Medindo o impacto da liderança

David McClelland foi um mentor das pesquisas e teorias sobre comportamento humano para sua satisfação no ambiente de trabalho

Criou na década de 60 a teoria de necessidade. Essa é uma das teorias que processa as motivações dos trabalhadores através da satisfação das necessidades. McClelland colocou em destaque sua teoria daquilo que chamou necessidade adquirida.

Dentre as necessidades McClelland (1960) destacou três que segundo ele assumem especial importância.

- Necessidade de Realizar: que traduz o desejo da pessoa atingir objetivos e metas que representa desafios em fazer melhorar e mais eficientemente.
- Necessidade de Poder: que traduz o desejo de controlar, decidir e de influenciar ou ser responsável pelo desempenho da pessoa.
- Necessidade de Afiliação: ela representa o desejo de manter relações pessoais estreitas e amizade.

McClelland (1960) afirma que apesar de graus diferentes, todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidade, mas apenas uma delas prevalece.

McClelland (1960) descobriu que líderes com forças em uma massa crítica de seis ou mais competência de inteligência emocional era muito mais eficaz do que colegas que carecia de tais forças.

LIDERANÇA E COMPETÊNCIA INTERPESSOAL

Desenvolvendo sua inteligência emocional

Diferentemente do QI, que é genético, e não pode ser aprendida, a habilidade da inteligência emocional pode ser aprendida em qualquer idade, no entanto, não é fácil. Desenvolver sua inteligência emocional exige prática e compromisso.

Goleman(1998) nos deixa uma pergunta “então, por que melhorar uma competência de inteligência emocional leva meses e não dias?”, a resposta é: porque os centros emocionais do cérebro, não apenas o neocórtex está envolvido.

O neocórtex é a parte do cérebro que comanda a razão e o discernimento, ele controla as emoções e os instintos exagerados.

Melhorar sua inteligência emocional, então, é parecido com mudar os seus hábitos alimentares. Os circuitos cerebrais que carregam os hábitos de liderança têm que desaprender dos antigos e substituí-los pelos novos, fazer uma troca, quantos mais vezes você fazer uma determinada coisa, mais forte se tornará o subjacente circuito cerebral. Em certos pontos, os novos caminhos neurais se tornam as opções default do cérebro.

Inteligência emocional na liderança

Qualquer pessoa conhece a história do executivo altamente inteligente e habilitado que foi promovido a uma posição de liderança e, depois, fracassou no trabalho ou alguém que não tem habilidade extraordinária, que também foi promovido a uma posição similar e então decolou.

Tais casos apoiam a crença frequente de que identificar indivíduos com as “características certas” para se tornarem líderes é mais arte do que ciência. Apesar de tudo, os estilos pessoais dos líderes admiráveis variam: alguns líderes são reprimidos e analíticos; outros fazem seus discursos do alto das montanhas. E por sua importância, diferentes situações apelam por diferentes tipos de liderança. A maioria das fusões necessita de um de um negociador sensível no controle, enquanto no caso de grandes reviravoltas é requerida autoridade mais vigorosa.

Goleman (1998), fala que os líderes mais eficazes são parecidos sob um aspecto fundamental: todos têm um alto conhecimento que se denomina inteligência emocional. Não que o QI e as habilidades técnicas sejam irrelevantes. Eles são, mas principalmente com capacidade límiars, ou seja, elas são o requisito de acesso a posições executivas. Algumas pesquisas mostram claramente que a inteligência emocional é fundamental na liderança.

Goleman (1998). o ato de conhecer, compreender e responder às emoções, superar o estresse nos momentos de crise e estar ciente de como suas palavras e ações afetam os outros é descrito como inteligência emocional.

Os cinco componentes da inteligência emocional no trabalho

AUTOCONSCIÊNCIA

Autoconsciência significa a característica lógica da consciência de ser. Pessoas com uma vasta autoconsciência sabem que elas não são excessivamente críticas ou nem mesmo otimista, pelo contrario, elas são e sabem que são honestas com si mesmas e com as outras pessoas.

Até mesmo pessoas com uma vigorosa autoconsciência sabem que seus sentimentos afetaram a elas e também afetaram as outras pessoas, muitas das vezes, até mesmo o ambiente de trabalho é afetado com isso causa uma atuação terrível. Uma pessoa que tem plena consciência de si mesma conhece que prazos finais iminentes fazem com que cause o pior nelas, planejar sua equipe cuidadosamente faz com que se mantenha seu trabalho antecipadamente bem feito. Outra pessoa com mesmo grau de consciência sabe que será capaz de trabalhar com qualquer cliente chato e exigente, elas sabem entender o porquê do cliente estar com seu temperamento elevado, e o motivo das suas frustrações estarem acontecendo, com isso cabe a elas contornarem essa situação, explicando e mostrando a falha.

A autoconsciência estende seus valores e objetivos para entendimento da pessoa. Alguém que seja altamente consciente sabe para onde conduzir e por quê. Assim, será capaz de, resolutamente, recusar uma oferta de emprego finalmente tentadora, que não se encaixe em seus princípios ou em seus objetivos de longo prazo. A pessoa que falta autoconsciência é capaz de tomar decisões que levem a uma confusão interna por tocar em valores íntimos ocultos.

A respeito do valor de ter pessoas de autoconsciência no trabalho, alguns executivos seniores muitas vezes não dão à autoconsciência o crédito que merece ao procurarem líderes potências. Muitos executivos confundem sinceridade a respeito dos sentimentos com “fraqueza” e falham em dar o devido respeito aos funcionários que abertamente admitem suas deficiências. De fato, o oposto é verdadeiro. Em primeiro lugar, as pessoas geralmente admitem e respeitam a sinceridade. Além disso, os líderes são constantemente solicitados a fazer julgamento que requerem suas próprias avaliações das capacidades do candidato e das dos outros.

Pessoas que se autoavaliam honestamente, ou seja, pessoas autoconscientes são bem adaptadas a fazer o mesmo pelas organizações que conduzem. (GOLEMAN. 1998).

AUTODISCIPLINA

Autodisciplina, um dialogo constante do nosso interior, a autodisciplina tem finalidade de nos libertar da prisão das nossas emoções. As pessoas que não se envolvem nesse dialogo acaba ficando de mau-humor, e seus impulsos emocionais ficam extremos, o dialogo constante faz com que, os mal-humorados acabam descobrindo caminhos para se controlarem, não deixando a raiva falar primeiro.

Porque a autodisciplina interessa tanto para os líderes? Pessoas que têm seu alto controle, acaba não deixando suas emoções responder pelos seus atos, são pessoas razoáveis, elas são capazes de criar um ambiente confiável na organização. (RAIO. 2008)

Um ambiente confiável e leal são severamente reduzidos de conflitos, fazendo com que a produtividade da empresa se eleve.

A autodisciplina é importante por razões competitivas, todos sabem que nos negócios atuais predominam a ambiguidade e as mudanças. Empresas regularmente se consolidam e se separam. A tecnologia transforma o trabalho a um ritmo vertiginoso. Aqueles que dominaram suas emoções são capazes de ir em frente com as mudanças.

Goleman (1998) nos diz que a importância da autodisciplina para a liderança é argumentar que ela aumenta a integridade, que não é apenas uma virtude pessoal, mas também uma força organizacional. Muitas das coisas más que acontecem nas empresas são em função do comportamento impulsivo. As pessoas raramente planejam exagerar os lucros, solicitar reembolso de despesas com valores superiores aos realizados, sacar recursos que não lhe pertencem ou abusar do poder para fins próprios, pessoas que têm incapacidade apenas dizem “sim” aos seus impulsos.

Os sinais da autodisciplina emocional não são difíceis de entender: propensão pela reflexão total de pensamentos; percepção de ambiguidades e mudanças; e integridade, a habilidade de dizer não às necessidades impulsivas. (GOLEMAN, 1998).

Autoconsciência e autodisciplina quase sempre não consegue seu mérito, pessoas que podem se controlar emocionalmente são vistas como pessoas frias, seus argumentos são vistos como falta de paixão. Pessoas com temperamento inflamado costumam ser considerados estigmas do carisma e do poder. “Líderes Clássicos”.

Pessoas com demonstrações extremas de emoções negativas nunca têm emergido como condutor de boas lideranças.

MOTIVAÇÃO

Se tem uma coisa pessoal que todos os líderes tem em comum é a motivação. Eles sempre buscam realizar suas tarefas bem feitas, sempre além do que foram designados ou mesmo além das expectativas que foram criados por cima deles.

Uma vasta quantidade de pessoas é motivada por alguns fatores extremos, ou é um alto salário, ou uma posição de influência ou mesmo fazer parte de uma empresa de renome. Mas aquelas pessoas que tem o potencial de liderança, são motivadas por um desejo profundo de executar uma tarefa, a sua motivação é em prol da sua realização.

Então surge a pergunta, como podemos identificar os verdadeiros líderes que não se sentem motivados por recompensas? A resposta para essa pergunta é, pessoas que têm a paixão pelo trabalho, pessoas que sente prazer em fazer acontecer, elas buscam desafios, elas possuem um amor pelo aprendizado, sua gratidão e seu orgulho é ver sua tarefa bem feita. Eles demonstram perseverante energia para melhorar sempre, não medem esforços, pessoas motivadas quase sempre aparecem impacientes com o estado presente da organização.

Líderes motivado são persistentes com seus argumentos e suas perguntas do por que fazer de uma forma e não de outra, eles anseiam por exploração de novos acessos. Enquanto pessoas com baixa motivação de realização são quase sempre confusas sobre os resultados.

Não é difícil entender como e por que uma motivação para realizar se traduz em forte liderança. Se você marca o limite de atuação para si mesmo, fará o mesmo para a organização quando estiver na posição de fazê-lo.

Líderes que possuem essas características conseguem, quase sempre, construir uma equipe de gerente com as mesmas características. Lógico, o otimismo e compromisso organizacional são fundamentais para a liderança.

EMPATIA

Empatia significa a capacidade de compreender o sentimento ou reação da outra pessoa imaginando-se nas mesmas circunstâncias.

Empatia não tem nada a ver com aquele sentimento exagerado, como, “Tudo bem, Bem e você”. Para um líder, a empatia significa pegar as emoções de outra pessoa, e usar elas como se fosse sua, fazendo que todos se agradem, com isso deixa a ação impossível de ser feita.

Empatia significa levar em consideração, e essas considerações podem ser: os sentimentos dos funcionários ou seu estado emocional, entre outros fatores.

Hoje em dia a empatia é particularmente importante como um componente da liderança, mas porque ela é importante? Por, três razões: o aumento repentino de equipes, o avanço da globalização e a crescente necessidade de se reter talentos das pessoas.

A globalização tema mais discutidos nesses últimos anos, é outra razão para a crescente importância da empatia para os líderes de negócios. Os diálogos de diferente cultura podem facilmente levar a erros e mal entendidos. A empatia é o antídoto. As pessoas que têm são direcionadas para as sutilezas em linguagem corporal; podem ouvir a mensagem por trás das palavras. Além disso, elas têm profundo entendimento da existência e da importância das diferenças culturais e étnicas.

A empatia desempenha papel chave na conservação do talento, os líderes sempre necessitam de empatia para desenvolver e manter um bom pessoal.

Sempre bom saber que a empatia não obtém muito respeito nos negócios. As pessoas imaginam como líderes podem tomar decisões difíceis se eles estão “sentindo” por todas as pessoas que serão afetadas, mas os líderes com empatia fazem mais do que simpatizar com as pessoas à sua volta: eles usam seu conhecimento para melhorar suas empresas de maneira sutil, porém importante.

HABILIDADE SOCIAL

É essencial, para nós, o estabelecimento de vínculos interpessoais, os quais poderão nos dar suporte social e emocional no decorrer da vida.

Habilidade social não é tão simples como parece ser a capacidade de se relacionar com as pessoas é um pouco complicado, mas não tem nada a ver com um caso de amizade, os líderes que tem alto grau de habilidade social não se torna mesquinho no ambiente de trabalho.

O propósito da habilidade social é fazer da amizade um caminho a ser trilhado, como, movendo pessoas na direção certa fazendo com que alcance seus objetivos.

As definições para habilidade social são inúmeras, mas todas elas giram para um mesmo eixo, para Daniel Goleman (1998), é a combinação das outras dimensões da inteligência emocional a habilidade de se expressar honestamente causando o mínimo de incômodo para as pessoas.

Quando nos controlamos fazemos com que nosso desempenho seja eficiente, com isso se sentimos bem com os sentimentos das outras pessoas.

A habilidade social permite aos líderes colocar sua inteligência emocional para trabalhar.

"A competência social é um atributo avaliativo de desempenho social, baseado na funcionalidade e na coerência com os pensamentos e sentimentos do indivíduo. Deve-se considerar que, em muitos casos, a pessoa possui as habilidades em seu repertório, mas não as utiliza em determinadas situações por diversas razões, entre as quais estão: ansiedade, crenças errôneas e dificuldade de leitura dos sinais do ambiente." (Del Prette e Del Prette, 2001 apud Roca, Polisel, Mattos e Silva, 2010; p.184)

Inteligência emocional pode ser aprendida

Uma coisa é certa: a inteligência emocional cresce com a idade.

Existe uma palavra antiga para o fenômeno: maturidade. Mesmo assim, algumas pessoas, até mesmo com maturidade, necessitam de treino para aumentar suas inteligências emocionais. Infelizmente, muitos dos programas de treinamento que tencionam construir habilidades de lideranças, inclusive a inteligência emocional, são perda de tempo e dinheiro. Problema seria que eles focam na parte errada do cérebro.

A inteligência emocional se origina amplamente nos neurotransmissores do sistema límbico do cérebro, o qual governa os sentimentos, impulsos e iniciativas.

Pesquisas indicam que o sistema límbico aprende melhor por meio de motivação, práticas prologada e reação. Compare isso com o tipo de aprendizado que ocorre no neocórtex, que entende os conceitos e a lógica. É a parte do cérebro que compreende como usar um computador ou fazer uma venda telefônica por meio de leitura de um livro. Também é a parte do cérebro alvo de muitos programas de treinamento direcionados para o aumento da inteligência emocional.

Enquanto tais programas consideram, na realidade, uma abordagem neocortical, esses programas podem até ter um impacto negativo na atuação da tarefa das pessoas.

Para aumentar a inteligência emocional, as organizações devem reforçar seus treinamentos a fim de incluir o sistema líbico. Eles ajudarão as pessoas a abandonar seus velhos hábitos comportamentais e estabelecer outros novos.

Então, para sermos inteligentes emocionalmente precisamos respeitar nossas emoções, validá-las, ou seja, nos dar o direito de sentir o que sentimos, mas não deixar que elas nos dominem quando forem prejudiciais. (MORAIS, 2015).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada líder tem seu estilo bem particular de gerir pessoas. Goleman (1998), na sua teoria, diz que os seres humanos têm duas mentes, a racional e a emocional, as quais são interligadas. Para que haja equilíbrio, elas precisam estar em harmonia e devem complementar-se para que decisões coerentes possam ser tomadas.

Ao analisar o papel da inteligência emocional, conclui-se que ela pode ser aprendida e aperfeiçoada, pois quando estamos motivados somos capazes de enfrentar crises e obstáculos com determinação.

As relações entre as habilidades técnicas, QI e inteligência emocional são como ingredientes de excelente atuação. A inteligência emocional mais uma vez nos provou ser duas vezes mais importante do que as outras.

A inteligência emocional poder ser dividida em cinco componentes: autoconsciência, autodisciplina, motivação, empatia e habilidade social. Elas são ferramentas fundamentais para um bom líder no ambiente do seu trabalho.

A autoconsciência destaca-se por sua habilidade de reconhecer e entender seu temperamento, suas emoções e iniciativas, assim como seus efeitos nos outros.

Na autodisciplina, a habilidade de controlar ou redirecionar impulsos e temperamentos desordenados; a propensão a protelar julgamentos, pensar antes de agir.

A motivação se enfatiza por uma paixão pelo trabalho por razões que vão além do dinheiro ou posição; uma propensão a perseguir metas com energia e persistência.

Na empatia, temos a capacidade de entender o modo de ser emocional das outras pessoas, habilidade de treinar pessoas de acordo com suas reações emocionais.

A habilidade social destaca-se pela capacidade de gerenciar relacionamentos e desenvolver networks (rede de relacionamentos).

É a habilidade para encontrar fundamentos comuns e construir entendimentos.

Importante enfatizar que construir a inteligência emocional do indivíduo não pode e não deverá acontecer sem o sincero desejo e esforço centralizado. Um seminário não ajudaria; nem mesmo um manual. É mais difícil aprender a enfatizar, inserir empatia como resposta natural às pessoas, do que ser adepto a análise de regressão. (GOLEMAN, 1998).

Ralph Waldo Emerson escreveu: “Nada realmente grande jamais foi conquistado sem entusiasmos”. Essas palavras podem servir como um marco para desenvolver elevada inteligência emocional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, C.W. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994

BYHAM, W.C; SMITH, A.B; PAESE, M.J. Formando líderes: como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2004.

CUNHA, LÉO. Clima organizacional, 2007. Disponível em <
<http://www.br.monografias.com/trabalhos3/clima-organizacional/clima-organizacional2.shtml> > Acesso 01 outubro 2025.

DINIZ, Você quer ser um líder criativo? Torna-se um camaleão. Disponível em >
<http://docplayer.com.br/44374-Tit-voce-quer-ser-um-lider-criativo-torne-se-um-camaleao.html> > Acesso em 28 julho 2025

DINIZ, ARTHUR, O líder do futuro: a transformação em líder coach. São Paulo: PAE Editora, 2010

DINIZ, Liderança e gestão, inteligência emocional, característica é fundamental para uma liderança eficaz, <http://abiodiniz.com.br/lideranca/lideranca/inteligencia-emocional-2/>

FISHER, TRAD, LIDIA G Anjo no espelho. Disponível em <
http://teatrocrisao.net/texto/anjo_no_espelho < Acesso em 30 outubro 2015

GASPAR, Denis Juliano e Portásio, Renato Mehler. Liderança e Coaching. Desenvolvendo pessoas, recriando organizações, Revista de Ciências Gerenciais, vol. XIII, nº 18, ano 2009

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.E.; MCKEE, A. O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HAY/MCBER, impactos dos estilos de liderança. Disponível em <
<https://notaalta.espm.br/fala-professor/impactos-dos-estilos-de-lideranca/> <
Acessado em 19 de maio de 2025.

KOTTER, liderando mudanças, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RAIO, SÉRGIO. Inteligência emocional no trabalho, 2008. Disponível em <
http://www.fabelnet.com.br/unempe2/ver_artigo.php?artigo_id=48 > Acesso 18 maio 2025.

RIBEIRO. Liderança começa no autoconhecimento 2015. Disponível em <
<http://www.roberthalf.com.br/portal/site/rh-br/menuitem.b0a52206b89cee97e7dfed10c3809fa0/?vgnextoid=50e2a3a9cb815410VgnVCM100000180af90aRCRD> > Acesso em 30 outubro 2015.

ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHWARTZ, GILSON. Inteligência emocional 2015. Disponível em <

http://pt.wikipedia.org/wiki/Intelig%C3%Aancia_emocional > Acesso 29 maio 2025.

SURYAVAN SOLAR: Auto liderança manual para treinadores e consultores de projetos pessoais, 2010.

VIEL, FERNANDO. O que um verdadeiro líder faz? 2011. Disponível em <
<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-um-verdadeiro-lider-faz/53605/> > Acesso em 21 maio 2025.

VERGARA, S.C. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2006

WEISINGER, H. 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.