



CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI
Pós-Graduação em Administração Geral

Liderança Emocional
Sua contribuição para a Gestão de Pessoas

Elias Eduardo Bernardo da Silva
Luiz Augusto Santana da Silva
Marcus Danilo Ferreira da Silva

Professor: **Sérgio Daório**

São Paulo
2008



Artigo a ser apresentado como conclusão do Núcleo de Comportamento Organizacional do curso de pós-graduação em Administração de Empresas da FEI.

Liderança Emocional: Sua contribuição para a Gestão de Pessoas¹

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI, SÃO PAULO, SP

RESUMO

Há tempos o tema liderança tem sido alvo de muitas pesquisas, sendo que os atributos de um verdadeiro líder extrapolam o seu conhecimento literário ou formação. O que se procura e entende-se como líder eficaz, esta intrinsecamente ligado ao poder ou controle emocional que este individuo tem sobre si mesmo e seus liderados, o que nos leva ao tema central deste artigo, quanto a inteligência e controle emocional das dos lideres. Iremos ao longo do mesmo permear sobre os conceitos do que é uma liderança, os estilos de liderança a importância e impactos do clima organizacional a competência essencial e finalizaremos com nossas percepções sobre o tema.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança; Estilos; Competência; Clima Organizacional.

SUMÁRIO: 1- Introdução; 2- Definições de Liderança; 3- Estilos de Liderança; 4- Clima Organizacional; 5- Competência Essencial; 6- Conclusão; 7- Referências Bibliográficas.

¹ Trabalho apresentado como conclusão do núcleo de Comportamento Organizacional na pós-graduação em Administração da FEI.

1- Introdução

Nos últimos anos, o tema liderança tem sido alvo de muitas pesquisas e o seu exercício, acompanhado da inteligência emocional, resulta num líder eficaz e na produção de resultados positivos.

Neste contexto, conceitua-se organização e descreve-se a subjetividade humana como um fator complexo e potente, que permeia as relações na empresa e inspira o grupo como um todo.

Para que uma organização seja vencedora no atual mundo competitivo é necessário que possua um atributo básico: a liderança eficiente e adequada.

A procura desta liderança é intensa, não só nas empresas comerciais e industriais, mas em todos os estados da sociedade, manifestando-se na falta de administradores capazes no governo, na igreja, na educação e em outras formas de organização. Esta falta não significa necessariamente a ausência de elementos, mas sim, a ausência de pessoas capazes de desempenhar papéis de liderança com adequação e eficácia.

2- Definições de Liderança

Antes de definirmos o que é liderança, estaremos conceituando alguns termos que estão ligados ao exercício desta função, a saber:

- Inteligência

A inteligência é uma capacidade que desenvolvemos à medida que pensamos, raciocinamos, agimos, interpretamos e entendemos as pessoas, coisas e fatos do nosso dia a dia. Quanto mais profunda a nossa compreensão, mais próximo estamos da fonte da intelectualidade. Com isso temos a capacidade de resolver situações novas com destreza e êxito, compreendendo a relação entre os fatos e a verdade, tomando decisões através do raciocínio (Sérgio Luiz Giannico – InforMark).

- Comunicação

A comunicação humana é um processo que envolve a troca de informações, e utiliza os sistemas simbólicos como suporte para este fim. Estão envolvidos neste processo uma infinidade de maneiras de se comunicar: duas pessoas tendo uma conversa face-a-face, ou através de gestos com as mãos, mensagens enviadas utilizando a rede global de

telecomunicações, a fala, a escrita que permitem interagir com as outras pessoas e efetuar algum tipo de troca informacional (Wikipédia).

- Autoridade

Direito de se fazer obedecer; poder de mandar; prestígio; magistrado que exerce o poder; pessoa competente no assunto.

- Poder

Ter a faculdade ou possibilidade de; ter autorização para; estar sujeito, arriscado, exposto a; ter ocasião ou oportunidade de; ter força de ânimo para; ter o direito de; ter influência, força; ter vigor ou capacidade (física ou moral) para suportar, para agüentar.

- Influência

É a ação que uma pessoa ou um grupo de pessoas exerce sobre outra pessoa.

Assim ao falarmos de liderança, estamos inferindo que o uso dos termos acima de forma estratégica para um determinado fim.

Analisando de perto os aspectos acima citados, vemos o poder como a capacidade do indivíduo em modificar intencionalmente o ambiente ou juízos, atitudes e comportamentos de outrem. A autoridade é a influência de um indivíduo sobre um ou vários indivíduos, exercida sobre a cognição, as atitudes, o comportamento, as emoções e a sua expressão. A influência é a crença que um indivíduo tem em estar submetido a uma força interna ou externa que dirige os seus pensamentos, modula os seus sentimentos e comportamento.

Sendo assim, a liderança reúne estes três conceitos e é designada como um papel no qual alguém dentro do grupo se especializa, é um processo de influência que ocorre num sistema social e é partilhado entre seus membros.

Sendo assim, podemos dizer que a liderança é o processo de exercer a influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação.

3- Estilos de Liderança

Constatamos que a liderança inclui a realização de objetivos com e através de pessoas, devendo, portanto, um líder ocupar-se das tarefas a serem realizadas e das relações humanas entre as pessoas que irão realizá-las.

Daniel Goleman (2004) aponta que os executivos utilizam seis estilos de liderança, mas somente quatro dos seis têm efeito consistentemente positivo no clima e nos resultados, a saber:

3.1- Estilo coercivo

O estilo coercivo prega: "Faça o que digo" e ponto final. Esse estilo de liderança acaba se tornando o menos eficaz em muitas situações. A decisão extrema, de cima para baixo, de um líder, acaba com o nascimento de novas idéias de uma pessoa. As pessoas se sentem tão desrespeitadas que podem pensar: "Eu nem vou chegar a apresentarei minhas idéias, porque sei que eles as derrubarão". De forma similar, o senso de responsabilidade das pessoas evapora: incapazes de agir por sua própria iniciativa, elas perdem seu senso de posse e sentem pouco responsabilizadas por seus desempenhos.

3.2- Estilo confiável

O estilo confiável conduz para cima todos os aspectos do clima, ele encoraja: "Venha comigo". As pessoas que trabalham para tais líderes entendem a importância do que fazem e o por quê. A liderança confiável também maximiza o compromisso com os objetivos e a estratégia da organização. Ao enquadrar a tarefa individual dentro de uma visão, o líder confiável define padrões que giram em torno dessa visão e, quando ele dá feedback de desempenho, seja positivo ou negativo, o único critério é se esses desempenhos favorecem a visão ou não. Um líder confiável determina o final, mas, geralmente, dá às pessoas suficiente espaço de ação para desenvolverem seus próprios meios além de liberdade para inovar, experimentar e assumir os riscos calculados.

3.3- Estilo agregador

Já o líder agregador diz: "As pessoas vêm primeiro". Esse estilo de liderança gira em torno das pessoas, pois propõe valores individuais e suas emoções mais do que tarefas e objetivos. O líder agregador aspira por manter os colaboradores felizes e cria harmonia entre eles. Além de ter um efeito acentuadamente positivo na comunicação, ele passa a controlar os funcionários através da construção de fortes laços emocionais e, então, colhe os benefícios dessa abordagem denominada intensa lealdade. O estilo conduz para cima a flexibilidade; amigos confiam um no outro, permitindo inovações. A flexibilidade também se eleva porque o líder agregador, como um pai que se ajusta às regras de um chefe de família para um adolescente em amadurecimento, não

impõe desnecessárias censuras de como o funcionário consegue fazer o seu trabalho. Eles dão às pessoas a liberdade de fazer seu trabalho na forma que elas pensam ser a mais eficaz.

Para um senso de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem-feito, o líder agregador oferece amplo feedback positivo e são mestres em construir um senso de propriedade. Eles são, por exemplo, passíveis de levar seus subordinados diretos para um almoço ou um drinque fora do trabalho, a fim de verificar como estão. Eles poderão trazer um bolo para comemorar um feito do grupo e são construtores de relacionamentos naturais.

3.4- Estilo democrático

Ao deixar os trabalhadores, por si só, terem uma palavra nas decisões que afetam seus objetivos e como fazer esse trabalho, o líder democrático conduz à elevação da flexibilidade e da responsabilidade, este é o líder democrático. Ele despende de tempo para obter idéias das pessoas e abastecer-se, construindo confiança, respeito e compromisso. Ao ouvir as preocupações dos funcionários, o líder democrático aprende o que fazer para manter o moral alto. Mas o estilo democrático tem suas desvantagens, que determinam por que seu impacto no clima não é tão alto como alguns dos outros estilos. Uma das mais exasperadoras conseqüências podem ser as reuniões intermináveis nas quais as idéias são confundidas, o consenso permanece evasivo e o único resultado visível é marcar mais reuniões. Alguns líderes democráticos usam o estilo de adiar a tomada de cruciais decisões por temer que tantas coisas discutidas exaustivamente venham a provocar uma percepção cega. Na verdade, seu pessoal termina por se sentir confuso e sem líder. Esse tipo de abordagem pode até mesmo agravar conflitos.

3.5- Estilo agressivo

O estilo agressivo tem seu lugar no repertório do líder, mas deve ser usado de forma reduzida, pois sua marca de agressivo parece admirável. O líder estabelece padrões de desempenho extremamente altos e exemplifica a si mesmo neles. Ele é obsessivo a respeito de como fazer as coisas melhor e mais rápidas, e pede o mesmo de todos em torno dele. Com rapidez ele aponta, com exatidão, os desempenhos medíocres e exige mais dessas pessoas e se eles não se elevarem com a oportunidade, o líder os substitui por pessoas que possam fazer.

Esse estilo pode destruir climas, pois muitos funcionários podem se sentir sobrepujados pelas exigências agressivas por excelência, e seu moral cai. As linhas de direção de trabalho devem estar bem nítidas na cabeça dos líderes, mas elas não se expressam claramente; eles esperam que as pessoas saibam o que fazer e até mesmo pensam: "Se eu tiver que dizer a você, você é a pessoa errada para o trabalho". Sendo assim, o trabalho não se torna uma questão de fazer o melhor em um claro percurso, mas de adivinhar subseqüentemente o que o líder quer. Em contrapartida, as pessoas quase sempre sentem que o agressivo não confia nelas para trabalhar por sua própria conta ou para tomar iniciativas. Acreditamos que, infelizmente, uma abordagem ou um estilo como esse pode até melhorar os resultados, mas na somatória de todos os aspectos como, sentimentos das pessoas e liberdade de criar não melhoram, abafam.

3.6- Estilo conselheiro

Nas organizações esse estilo é o menos presente. Os líderes conselheiros ajudam os funcionários a identificar suas forças e fraquezas exclusivas e atá-las às suas aspirações pessoais e de carreira. Eles encorajam os funcionários a estabelecer um desenvolvimento de objetivos de longo prazo e os ajudam a idealizar um plano para alcançá-lo. Muitas vezes fazem acordos com seus funcionários a respeito de seus papéis e responsabilidades em desempenhar planos em desenvolvimento e dão suficiente instrução e feedback. Os líderes conselheiros sobressaem na delegação de poderes; eles dão aos funcionários tarefas desafiadoras, mesmo que isso signifique que as missões não serão executadas rapidamente. Em outras palavras, esses líderes concordam em erguer com falha em curto prazo se isso promover um aprendizado no longo prazo.

O foco do líder conselheiro, antes de tudo, é no desenvolvimento pessoal, não em tarefas imediatas relacionadas ao trabalho. Uma característica marcante desse estilo de liderança é empregar a flexibilidade. Quando um funcionário sabe que seu chefe o observa e se preocupa com o que ele faz, sente liberdade para experimentar. Afinal, ele tem certeza de conseguir feedback rápido e construtivo. Similarmente, o progressivo diálogo do conselheiro garante que as pessoas saibam o que é esperado delas e como seu trabalho se encaixa na visão da empresa, conseqüentemente, melhora os resultados.

4- Clima organizacional

Clima organizacional pode ser entendido como a atmosfera do ambiente de trabalho. Refere-se a uma complexa rede de expectativas e percepções individuais e de grupo, permeada por referências estratégicas, organizacionais e por componentes estruturais do contexto do trabalho, que orienta e determina o comportamento de seus integrantes, criando um ambiente com características próprias (ANA MARIA BRESCANCINI).

Existe uma estreita relação entre o conceito de clima e o conceito de cultura organizacional, tanto que é recomendável desvendar os principais elementos culturais de uma organização antes de se partir para o levantamento e a análise de clima.

Edgard Schein - uma das referências mais citadas no meio acadêmico para o tema da cultura organizacional - considera a cultura como um modelo de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, a fim de lidar com problemas de adaptação (externa) e integração (interna). Uma vez que tenham funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos, tais pressupostos são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Cultura é um lento processo de sedimentação: o que deu certo permanece e vai sendo reproduzido. Elementos da cultura de um grupo certamente exercem influência sobre a percepção de seus integrantes acerca do ambiente no qual convivem. Do mesmo modo, iniciativas bem-sucedidas para mudar aspectos do ambiente de trabalho podem contribuir para a introdução de novas práticas e valores junto a um grupo, promovendo mudanças culturais no longo prazo.

O clima organizacional é um indicador tanto dos pontos fortes da organização como da necessidade de melhorar e mudar. Esse tipo de análise desvenda as causas de problemas que a organização vem enfrentando e aumenta o grau de compreensão a respeito deles.

Neste contexto, o conhecimento da cultura organizacional é fundamental, pois sua interferência no clima da organização é significativa, como afirma Kotter e Haskett, são, sem sobra de dúvida, o maior patrimônio da organização. Assim uma cultura que favorece um determinado estilo de liderança irá contribuir de forma a permear o tipo de clima que esta organização terá.

5- Competência Essencial

Todo e qualquer empresário busca as famosas vantagens competitivas que o posicionem à frente dos rivais e sejam difíceis ou até mesmo impossíveis de imitar.

A indústria japonesa foi referência mundial nos anos 80 e, segundo ele, a arma utilizada por nipônicas como Toyota, Canon e NEC foi a intenção estratégica, ou seja, elas descobriram aquilo que sabiam fazer de melhor - suas competências essenciais - e resolveram aproveitá-las ao máximo. Reuniram em torno delas, então, seus recursos humanos, propondo uma cruzada contra os reis da montanha, IBM e GM, por exemplo. De acordo com Prahalad, o ponto central de uma estratégia é fundamentalmente esse: desenvolver uma série de competências essenciais e, a partir daí, criar novos produtos e serviços. O processo requer uma nova maneira de pensar, ou seja, uma readaptação por parte dos dirigentes da organização. Os japoneses decifraram o que poderiam fazer melhor e criaram um bom plano estratégico para aproveitar ao máximo tal capacitação.

Podemos citar, como exemplo claro de Competência essencial, a 3M. Existe um elo comum entre tudo que ela fabrica: todos eles têm um revestimento chamado substrato. A 3M entende de substratos e de como podem ser usados sobre papel, poliéster, feltro ou qualquer outro material. C.K. Prahalad afirma que não se deve olhar para uma empresa só como uma carteira de produtos, e sim como um conjunto de forças, capacidades e habilidades. Tais forças podem ser reutilizadas para criar novos negócios.

A competência essencial não pára por aí, ela não se resume em somente reinventar ou já inventado ou melhorar o atual, ela muito mais que isso, é também antecipar os desejos e necessidades de seus clientes. É descobrir o que o consumidor quer antes dele mesmo. Um exemplo clássico para isso é a tecnologia do celular, que a cada dia é acrescido de mais recursos objetivando, em um único equipamento, tudo que um consumidor quer e precisa, a distância de um toque, em qualquer lugar do mundo com total mobilidade e velocidade. Uma vez que percebemos que esse é o benefício desejado pelo consumidor, define-se as competências essenciais para a fabricação do produto ou seu aperfeiçoamento. O que não podemos antecipar é a exata configuração que as pessoas podem esperar. Não é possível prever que formato, cor e preço serão aceitos. É o que C.K. Prahalad chama de marketing expedicionário.

A competência essencial não surge do nada, ela está dentro dos colaboradores da empresa. Mas par despertar essa competência primeiramente é preciso ter um constante treinamento dos colaboradores, com a finalidade de aguçar suas habilidades e sempre investir num contínuo

melhoramento. Em segundo lugar e terceiro lugar, deve-se realocar pessoas de um setor da empresa para outro, ou seja, romper o paradigma administrativo onde prega que cada pessoa deve ficar no setor o qual foi destinado ou contratado isso vale, não somente para os paradigmas funcionais, mas também aquelas entre níveis organizacionais, onde são regidos geralmente por um grupo de pessoas.

A essência da competência não consiste somente no conhecimento, é preciso inovar, romper paradigmas e ser otimista.

Uma organização cresce quanto existe o trabalho em equipe, pois é assim que as habilidades individuais são reforçadas. Em um grupo temos pessoas diferentes e conseqüentemente, habilidades diferentes, porém deve-se trabalhar juntos, serem flexíveis e solidários.

6- Conclusão

A liderança pode ser exercida de várias formas e em muitos níveis. Vai depender sempre de quem é o Líder e de quem são os Liderados em relação a quê. Para se ter sucesso, principalmente no ambiente de trabalho, é preciso escolher o estilo certo para o grupo certo, lembrando sempre que hoje o homem está muito mais voltado para o relacionamento do que para a tarefa.

Os critérios do mercado para avaliar o potencial de um colaborador, estão cada vez mais dinâmicos e ter um alto QI não garante o conseqüente sucesso na vida profissional, ou seja, já não importa mais o quanto somos inteligentes, nem a nossa formação ou nosso grau de especialização, os novos parâmetros prevêm quem tem melhor controle sobre suas emoções e influência sobre as emoções dos demais, para um efetivo crescimento.

Assim, como afirma Daniel Goldman (Trabalhando com inteligência emocional – 1999), inteligência emocional significa administrar sentimentos de forma a expressá-los apropriadamente e efetivamente, permitindo às pessoas trabalharem juntas, com tranquilidade, visando suas metas comuns.

Este tipo de inteligência, diferente do QI, não está fixado, pois ao longo do tempo passamos por experiências que nos permitem crescer continuamente, estar atendo a estas oportunidades e aprender com as mesmas é o diferencial de cada indivíduo. Assim, o número de empresas vem constatando e estimulando às habilidades ligadas à inteligência emocional estão aumentando, devido à sensibilidade das mesmas quanto a inteligência emocional ser um componente vital para o gerenciamento de qualquer instituição.

O Administrador que consegue aplicar estes conceitos e estimular os colaboradores a utilizá-los, com seus pares, é sem dúvida o que está mais propenso a ter oportunidades de crescimento e empregabilidade no mercado de trabalho atual.

O líder que perceber isso terá muito mais facilidade para exercer sua liderança, com sucesso e satisfação. Hoje as empresas querem líderes estratégicos, assertivos e colaboradores. E, acima de tudo, seres humanos, que tomem decisões justas e tenham atitudes corretas!

7- Referências Bibliográficas

BARÇANTE, Luiz César & CASTRO, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999. 3ª edição – ISBN 85-7303.201-4 – (pgs. 11 a 17).

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

GOLEMAN, DANIEL- **Trabalhando com a Inteligência Emocional** : Objetiva, 1999.

GOLEMAN, Daniel. **Daniel Goleman na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 2ª reimpressão

LIMA, SÚSI M. BARCELOS e LIMA & ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. **Um Estudo Sobre Clima e Cultura Organizacional na Concepção de Diferentes Autores**. Campinas: 2002.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro. José Olympio, 1997.

PRAHALAD, C.K. **Estratégia e Planejamento - A Competência Essencial**. São Paulo: Publifolha, 2002. – (Coletânea HSM Management), pp. 39-46

SOARES, Vanessa Pires. **A cultura organizacional e seus componentes**. Disponível em: <<http://www.nead.unama.br/charles/cultura.htm>>. Acesso em: 21 abr. 2008.