

Inteligência Emocional e as Lideranças das Organizações

Marília Gomes Pôrto, Leonardo da Costa Bagattini, Lucas Tartarotti

RESUMO

As emoções interferem diretamente nos processos organizacionais. Este estudo conceitua a liderança, descrevendo suas características e evolução histórica, e qual é o seu papel nas organizações. Traz como objetivo geral identificar o perfil dos líderes nas empresas da cidade de Guaporé-RS a partir das características observadas pela Inteligência Emocional. Como forma de condução, faz uso de uma pesquisa de natureza quantitativa de nível exploratório, com procedimentos bibliográficos e estratégia de pesquisa *survey*. Através da pesquisa é possível observar que o estilo que os pesquisados se auto descrevem é o treinador, definido como o mais eficaz quando as pessoas se encontram aptas e conscientes de seus pontos fracos e desejam verdadeiramente evoluir. O sucesso desse estilo depende tanto do liderado que deseja efetivamente ser treinado do que da disposição do líder em fazê-lo.

Palavras-chave: Liderança. Psicologia organizacional. Inteligência emocional.

1 INTRODUÇÃO

A ciência tem evoluído constantemente em diferentes áreas de conhecimento, como psicologia, psiquiatria e também neurociência, com essa evolução foi se descobrindo maneiras diversas de determinar o sucesso das pessoas, e não diferente, o sucesso das organizações. Como objeto de estudo, a inteligência emocional, conhecida como QE (Quociente Emocional) entre os estudiosos, tem sido usada para determinar o potencial das pessoas para aprender as bases do domínio próprio, autoconhecimento e controle das emoções. O controle emocional tem potencial de trazer mudanças significativas, seja no ambiente profissional quanto na vida pessoal, uma vez que a pessoa passa a compreender sua responsabilidade sobre seu próprio bem-estar e dos que o cercam, utilizando habilidades aprendidas para promover uma transformação cultural e social no ambiente que vive ou trabalha (GOLEMAN, 2007).

Goleman (2014) define a Inteligência Emocional como a “capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos”. Para Goleman (2014), a inteligência emocional é a grande responsável pelo sucesso ou insucesso das pessoas. Exemplificando, o estudioso aponta que a maioria das situações de trabalho e da vida são envolvidas por relacionamentos entre os indivíduos. Isso conclui que pessoas com qualidades de relacionamento humano — como gentileza, compreensão e afabilidade — têm maiores chances de alcançar o sucesso, através dessa percepção começou-se a discutir o tema relacionado a Inteligência Emocional dentro das organizações formais.

O interesse crescente sobre o tema da inteligência emocional conecta-se com as rápidas mudanças sociais e organizacionais decorrentes da evolução dos interesses e reivindicações dos indivíduos (DULEWICZ; HIGGS, 2000). Em pouco tempo, o mundo do trabalho sofreu profundas alterações, exigindo que as organizações alinhem a sua gestão às tais mudanças, o que criou um forte impacto na qualidade de vida no trabalho (PEREIRA, 2010). Como resultado, a mudança veloz de processos de trabalho, tecnologias, objetivos e demandas de mercados, características deste novo tempo da globalização e do conhecimento, acarretou em novos requisitos: criatividade, flexibilidade - pessoal e organizacional -, orientação à transformação, inovação constante e foco nos resultados (NEVES; COSTA, 2012).

Para esta pesquisa o tema envolve o estudo da inteligência emocional e as lideranças nas organizações. Assim, o problema de pesquisa para este trabalho se define como: Qual o perfil dos líderes nas empresas da cidade de Guaporé/RS a partir das características observadas pela inteligência emocional? O objetivo geral deste estudo é identificar o perfil dos líderes nas empresas da cidade de Guaporé/RS a partir das características observadas pela inteligência emocional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa se orienta pela construção de um referencial teórico que contempla as definições de liderança, líderes e suas características e a evolução histórica desses fatores no contexto organizacional, possibilitando identificar os traços dos diversos perfis de liderança e a partir daí observar o perfil de liderança dominante na cidade de Guaporé/RS por meio das características observadas pela inteligência emocional.

2.1 LIDERANÇA

Minicucci (1995) define liderança como influência interpessoal numa situação por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta, ou metas específicas. O comportamento do líder tem o poder de influenciar a equipe nas atitudes e no desempenho. O modelo de liderança é que mostra a performance dos líderes e dos liderados no sucesso das metas da organização.

Existem atributos para uma boa liderança: senso de missão; confiança em sua própria capacidade de liderança; amor e dedicação ao que faz, às pessoas e a organização em que trabalha; abnegação; disposição para rejeitar comodismos e capacidade de suportar os problemas inerentes da função; bom caráter, ser honesto, enfrentar a realidade e situações difíceis, não temer as críticas; ser sincero e confiável; competência na função, entender e estar familiarizado com o trabalho exercido e com a organização como um todo; discernimento, diferenciar o que é ou não importante, bom senso, tato e critério para avaliar o futuro e planejar em função deste; energia, um líder precisa chegar cedo e sair tarde do trabalho, sofrerá pressões de diversos problemas e para enfrentá-los precisa de energia ilimitada, boa saúde e força moral (BITTEL, 1982). Segundo Crainer (2000), existem escolas de pensamento sobre liderança, abaixo algumas delas podem ser descritas:

Teoria do Grande Homem: essa teoria teve predominância no final do século XX, onde foi fundamentada na ideia de que a pessoa já nasce com as habilidades de liderança de forma inata, o que torna-se algo inexplicável para grande maioria, sendo então elevados ao nível de herói. Esse conceito também é encontrado na fala de Bennis (1996), o qual afirma que as habilidades de liderança são inatas, ou seja, o homem já nasce com essa condição, sendo que apenas poucos são escolhidos para exercer seu papel de líder.

Teoria do Traço: Assemelha-se à teoria do Grande Homem, esse conceito de liderança defende ideia de que certas características pessoais permitiriam a alguns homens acesso ao poder. Para a Teoria dos Traços, era possível encontrar traços generalizados nos líderes que os distinguiam dos não-líderes (BERGAMINI, 2005).

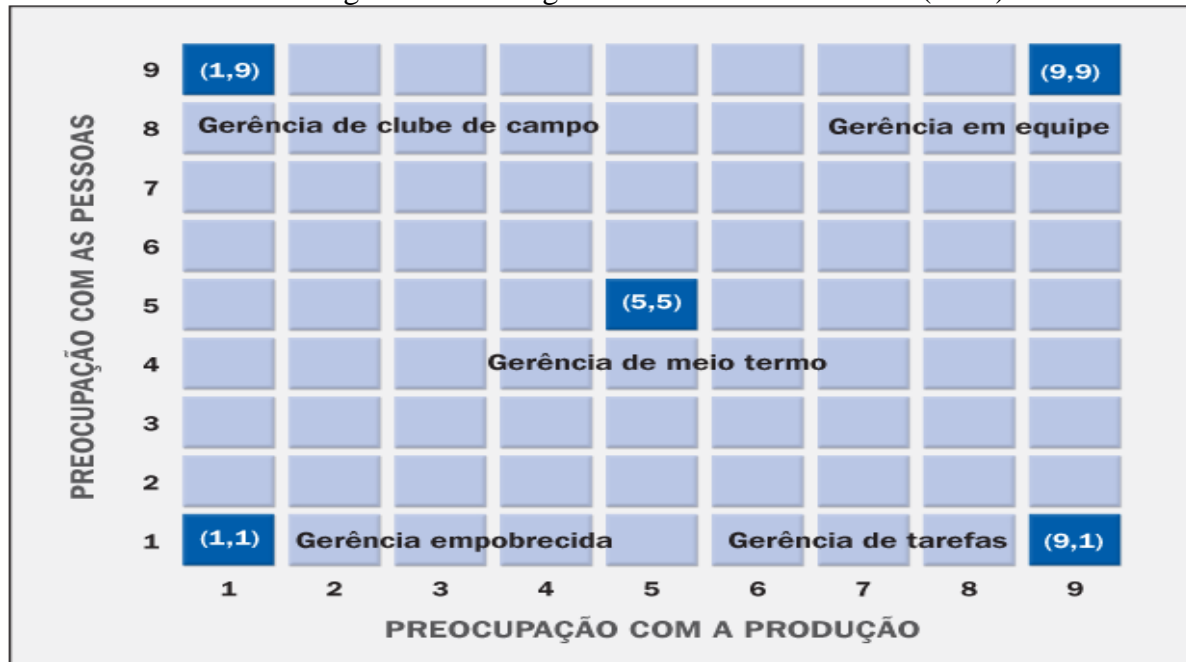
Teoria Contingencial ou do Comportamento: Essa teoria foi elaborada por Fiedler a qual diferencia a existência de dois tipos principais de estilos de liderança: aquele que pode ser considerado como orientado para a tarefa e aquele que é orientado para relacionamento. Seguindo por estudos eventuais – a liderança começou a ser observada como um processo proveniente da relação existente entre o líder e outras pessoas. Logo, são descartadas certas características que agregam para o sucesso virtual dos líderes e engrandecida sua capacidade em ajustar os comportamentos às exigências momentâneas. O mais ressaltante nessa teoria é o

argumento de que é preciso abster tanto da situação em que se encontram os grupos quanto dos aspectos pessoais do líder ao analisar sua liderança, pois o desempenho organizacional está amarrado não somente ao estilo do líder, mas também aos fatores influenciados por ele (FIEDLER, 1967).

2.1.1 Grade gerencial de Blake e Mouton

Segundo Maximiano (2008) a grade é uma tabela de dupla entrada que possui dois eixos, onde o vertical representa a ênfase nas pessoas e a horizontal representa a ênfase na produção. A grade tem como estrutura uma visão bidimensional sobre liderança, valorando os dois estilos, tal combinação de estilo gera cinco possibilidades principais. O foco na produção e nos resultados é uma das dimensões do Grid. A segunda dimensão é o foco nas pessoas (BLAKE; MOUTON, 2000).

Figura 1 – Grade gerencial de Blake e Mouton (2000)



Fonte: Adaptado de Blake e Mouton (2000)

Dos extremos ao ponto médio da grade acima surgem os estilos de liderança: Líder tarefa: orientado para a produção (9,1); Líder pessoas: orientado para as pessoas (1,9); Líder negligente: não preocupa-se com tarefas e nem com pessoas (1,1); Líder equipe: orientado simultaneamente para pessoas e tarefas (9,9) e Líder “meio-termo”: medianamente preocupado com resultados e pessoas (5,5).

2.2 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

A psicologia organizacional observa o trabalho como uma ferramenta para realização pessoal e como instrumento de produção, tendo como foco de estudo a linha que divide o indivíduo, o trabalho e a sociedade, analisando o comportamento, o desenvolvimento, a realização e por final o sofrimento. Para Schette (2005), o RH da maioria das empresas devem expandir seu foco de desempenho, transformando a área de Treinamento em um espaço que beneficie a formação e a especialização de todos os colaboradores.

“A aprendizagem é um processo psicológico essencial para a sobrevivência dos seres

humanos no decorrer de todo o seu desenvolvimento” (ZANELLI, 2004, p. 237). É importante ressaltar as duas linhas sobre aprendizagem que se originaram dentro da área da psicologia no século XX. A Linha behaviorista salienta a mudança de comportamento que permanece de forma relativa e duradoura como produto onde há interação do indivíduo com o ambiente. E a linha cognitivista (teorias S-O-R), ressalta que a mudança de comportamentos também ocorre como fruto da interação com o ambiente, dessa forma esta interação antes finaliza-se em processos mentais ou no alcance de conhecimentos, habilidades e atitudes – “CHAs” que podem sofrer interferência a partir das mudanças.

Conforme Zanelli (2004), atualmente essas são as teorias da aprendizagem que passaram a dominar o cenário da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Baseando-se como referência a magnitude da aprendizagem no contexto organizacional, é nítido enfatizar que a educação correlaciona toda influência que o ser humano adquire dentro do ambiente social durante a sua vida, discernindo-a de acordo com as leis, regras e valores sociais atuais. Pode-se ressaltar vários tipos de educação: educação religiosa, política, cultural, profissional, etc, porém a profissional será motivo de preocupação por parte dos gestores e das organizações. Como ações organizacionais que utilizam uma tecnologia instrucional ou são deliberadamente arranjadas, visando à aquisição de CHAs para superar deficiências de desempenho no trabalho, preparar empregados para novas funções, adaptar os recursos humanos para a introdução de novas tecnologias ou promover o livre crescimento dos membros de uma organização (ZANELLI, 2004).

A Psicologia Organizacional tem muito o que agregar para o desenvolvimento das organizações, porém, segundo Schette (2005), é preciso adquirir legitimidade. É necessário ter recursos, acessos ao poder formal e apoio das pessoas com capacidade de influenciar as outras ao seu redor. Zanelli (2004) diz que é preciso que os psicólogos organizacionais possuam um entendimento mais amplo do quadro de transformações que marcam o momento presente, e uma ação voltada a ética administrativa e política com uma visão de mundo norteada pela rigorosidade, pesquisa, competência e disponibilidade para interagir.

2.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Inteligência emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação dos seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante (GOLEMAN, 2007). Quanto maior for o nível de consciência da liderança sobre suas próprias emoções, ou seja, quanto maior o autoconhecimento, mais fácil será identificar e compreender os sentimentos dos demais que o cercam. Podemos definir a inteligência emocional como o equilíbrio entre o lado emocional e o lado racional, ou como a habilidade de lidar com as emoções de forma assertiva e inteligente.

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, utilizando-as como um auxílio para determinar seu comportamento a seu raciocínio de forma a aprimorar seus resultados. Segundo Goleman (2001) a Inteligência Emocional possui cinco competências emocionais e sociais básicas que são classificadas por ele como: auto percepção, autorregulamentação, motivação, empatia e habilidades sociais.

Autopercepção diz respeito ao indivíduo compreender e manipular de modo consciente e confiante suas emoções para desenvolver um comportamento correto diante da situação enfrentada; Goleman (2001) afirma que as pessoas que possuem essa competência sabem que emoção estão sentindo e o porquê; conseguem se dar conta das conexões entre seus pensamentos e sentimentos; conseguem reconhecer como seus sentimentos afetam diretamente seu desempenho, e por fim, possuem uma percepção direcionadora de seus valores e objetivos;

Autoregulação refere-se ao nosso autocontrole, ou seja, a nossa habilidade de utilizar nossas emoções e impulsos de modo a facilitar o bom desenvolvimento diário de nossas vidas, segundo Goleman (2001) as pessoas com essa competência gerenciam bem seus sentimentos impulsivos e emoções aflitivas; mantêm-se compostas, positivas e impassíveis, mesmo em momentos difíceis; pensam com clareza se mantêm concentradas em momentos de pressão.

Motivação é a capacidade do indivíduo de dirigir suas emoções a serviço de um determinado objetivo, ou seja, buscar determinadas oportunidades e direcionar a percepção nessa direção, Goleman (2001) define que pessoas com essa competência possuem vontade de realização, que pode ser definida como a capacidade de esforçar-se para melhorar ou satisfazer um padrão de excelência, tais pessoas estabelecem metas desafiadoras e assumem todos os riscos que já foram previamente calculados; Os indivíduos com tal competência possuem iniciativa, que pode ser desenhada como capacidade de demonstrar presteza em agarrar as oportunidades, eles perseguem as metas além do que lhe é exigido ou esperado, e passam por cima de burocracia e regras quando necessário para que o trabalho seja feito.

Empatia: refere-se ao indivíduo perceber seus anseios e os trabalhar de forma positiva para que com isso consiga cultivar sintonia com o maior número de pessoas possíveis, ou seja, é a capacidade fundamental para lidarmos com os relacionamentos e também para competência pessoal. É a habilidade de compreender as outras pessoas através da percepção dos sentimentos, necessidades, perspectivas e de possuir um interesse ativo por aquilo que as preocupam, segundo Goleman (2001), os indivíduos dotados dessa competência são atentas as dicas emocionais e escutam com atenção os outros; mostram sensibilidade e compreendem as perspectivas de outras pessoas; prestam ajuda baseados nas compreensão das necessidades e sentimentos das outras pessoas; atuam na amplificação e desenvolvimento da capacidade de outras pessoas de modo que reconhecem e premiam os pontos fortes, realizações e evoluções; fazem comentários úteis e identificam as necessidades.

Habilidade social: caracteriza-se pela desenvoltura em relacionamentos interpessoais, é a aptidão natural de influenciar nos outros as respostas desejáveis, conforme Goleman (2001) as pessoas dotadas dessa competência são peritas em persuasão; fazem sintonia fina nas apresentações a fim de atrair quem as ouve; usam estratégias complexas, como a influência indireta, para obtenção de consenso e apoio; orquestram eventos espetaculares a fim de marcar um ponto de vista; lidam de forma direta com questões difíceis; ouvem bem, buscando a compreensão mútua e se dispõem plenamente a compartilhar informações.

2.3.1 Inteligência emocional e liderança

Atualmente, para maioria dos executivos um líder possui diversas funções, como por exemplo, elaborar estratégias, motivar a equipe, criar uma filosofia empresarial, desenvolver uma cultura organizacional; quando na verdade se questionarmos um grupo mais experiente de gestores, existe apenas uma função que é obter resultados.

Segundo Goleman (2014), o mistério sobre o que os líderes podem e devem fazer para motivar a sua equipe é muito antigo. Tal mistério tem movimentado a indústria de “líderes especialistas” onde pessoas com talentos, aptidões e criatividade têm sido caçadas a fim de testar teorias que possam transformar objetivos ousados em realidade, sejam esses estratégicos, financeiros, organizacionais ou até mesmo os três em conjunto.

Goleman (2014), afirma que a liderança eficaz tem se esquivado com destreza de muitas pessoas e organizações, e isso tem acontecido por um motivo que até hoje pesquisas quantitativas não haviam mensurado, que são os comportamentos corretos que trazem resultados positivos. Quanto a isso, Goleman (2014) afirma que líderes especialistas dão consultorias baseados em inferências, experiências e instinto, e algumas vezes esta abordagem

atinge seu objetivo e outras não.

Uma pesquisa foi conduzida pelas empresas de consultoria Hay/McBer, que reuniu uma amostra aleatória de 3.871 executivos escolhidos de um banco de dados com mais de 20.000 pessoas do mundo inteiro, tal pesquisa conseguiu desmistificar a liderança eficaz. A pesquisa descobriu seis estilos diferentes de liderança, cada um possuindo sua origem em distintos componentes da inteligência emocional. Individualmente, cada estilo possui um tipo de impacto único e direto sobre o clima organizacional, seja da empresa ou da própria equipe de trabalho, e conseqüentemente impactou o desempenho financeiro. A pesquisa também identificou um dado muito importante, que os melhores resultados vinham de líderes que utilizavam a maioria dos estilos em um determinado tempo, sem perceber e em medidas diferentes de acordo com cada situação.

Goleman (2014) compara a utilização de cada estilo a um jogo de golfe onde em cada jogada é escolhido um tipo de taco, de acordo com o andamento do jogo. Durante o jogo, o golfista profissional pega e escolhe os tacos baseados no andamento do jogo. Algumas vezes ele tem que ponderar sobre a seleção do taco, outras vezes ele o faz automaticamente. O profissional percebe o desafio à frente, rapidamente tira a ferramenta correta e elegantemente a coloca para funcionar. É assim, também, que operam os líderes de alto-impacto (GOLEMAN, 2014). Referente a essa pesquisa, as grandes novidades são as suas implicações e a descoberta de que cada estilo de liderança provém de diferentes elementos da inteligência emocional, pois, primeiramente, ela oferece um entendimento esmiuçado de como os diferentes estilos de liderança afetam diretamente o desempenho e o resultado; segundo ela indica uma direção clara e objetiva sobre quando um líder deve alternar seu estilo, enfatizando a flexibilidade.

Como mencionado anteriormente, os estilos funcionam de uma forma mais eficaz quando aliados a outros, Goleman (2014) afirma que muitos estudos têm mostrado que quanto mais estilos um líder exibe, melhor é o seu resultado. Líderes eficazes conseguem flexibilizar e alternar os estilos de liderança conforme demanda a situação, esse é um comportamento que pode ser notado em qualquer tipo de organização independente de seu tamanho, tempo de existência ou experiência.

Segundo Goleman (2014) líderes que conseguem gerir dessa forma alternando seu estilo não agem de forma mecanizada, eles são mais fluidos e perfeitamente sensíveis ao impacto que causam nos outros e sem perceber adequam seu estilo para obter um melhor resultado, Goleman explica que pessoas com tal habilidade possuem um sentido mais apurado quando se trata de identificar talentos natos não reconhecidos e motivar pessoas inspirando-as com uma nova energia, ou até conduzir diálogos decisivos quando necessita-se de um ultimato, ou melhora ou sai. São raros os líderes que possuem dentro de suas habilidades comportamentais os seis estilos de liderança, segundo Goleman (2014) quando apresentado à maioria das organizações a proposta de utilizar essa modalidade de alternativas, a primeira reação é o receio pois as pessoas se julgam incapazes de fazê-lo ou até mesmo acham que não é natural. Tal reação é compreensível, porém é possível montar uma equipe onde hajam integrantes que possuam os estilos que faltam no próprio líder.

Segundo Goleman (2014), para que os liderem ampliem seu repertório de estilos, primeiramente, devem compreender quais as competências da inteligência emocional faltam ser desenvolvida, pois cada uma delas esconde uma habilidade de algum estilo, dessa forma pode se trabalhar de forma incisiva no desenvolvimento do estilo de liderar.

Existem uma necessidade entre todas as organizações de identificar pessoas aptas a liderar, indivíduos com capacidade de gerir negócios e conseqüentemente desenvolver novos líderes. Identificar novos talentos não é uma tarefa fácil, Goleman (2014) elencou quatro características que qualificam pessoas com esse talento: (1) Habilidade de executar: define-se pela capacidade analítica e habilidade de cada indivíduo de colocar ideias em prática; (2) Trajetória profissional: bons líderes possuem grande quantidade de trajetórias em suas carreiras

profissionais, pois isso demonstra que as pessoas não estão amarradas às minúcias de um cargo; (3) Orientação para equipe: O autor explica que, se alguém é capaz de trabalhar pelas pessoas e com outras pessoas, ela está superando o próprio potencial e dos demais; (4) Experiências múltiplas: uma vasta experiência é um diferencial na hora de escolher um candidato a uma posição de liderança, pois pessoas que vêm uma área monopolista geralmente tem dificuldade de se adaptar em ambientes competitivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (2008), cada pesquisa tem um objetivo específico, por isso distinguem-se três níveis: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa. A pesquisa da proposta foi estruturada com natureza quantitativa de nível exploratório, com procedimentos bibliográficos e estratégia de pesquisa *Survey*.

Para essa pesquisa contou-se com a participação de pessoas que atuam em cargos de liderança e gerencia em suas organizações na cidade de Guaporé. Foram convidadas treze pessoas afim de analisar os perfis de forma quantitativa e mais aprofundada para assim determinar o perfil dominante na região.

O processo de coleta de dados se deu por um questionário estruturado com 18 questões em escala *likert* de cinco pontos enviado por meio eletrônico (*Google forms*) entre os dias 27 de agosto de 2018 e 31 de agosto de 2018, totalizando 13 questionários válidos. A elaboração do questionário observou as características dos seis perfis de líderes descritos na literatura de Goleman; sendo, elaborado um conjunto de três questões que remetem a cada tipo de líder e atribuindo um somatório de pontuação entre 1 e 5 para discordo totalmente e concordo totalmente a fim de permitir graduar a identificação do entrevistado com o perfil de liderança apresentado. O questionário proposto foi validado em um pré-teste em 20 de agosto de 2018, antes de ser aplicado aos participantes do estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir das dezoito questões elaboradas no questionário estruturado é possível relacionar os perfis de liderança descritos por Goleman com os perfis dos treze entrevistados identificando a predominância desses. O questionário, dividido em seis blocos de três questões cada, permite observar nas três primeiras questões a identificação do perfil dos entrevistados com o perfil de líder coercitivo descrito por Goleman (2014) como um líder que espera obediência imediata de seus subordinados de forma inflexível.

A primeira questão “Durante um período de crise, onde é necessária uma decisão estratégica, eu faço sem consultar os membros da minha equipe” teve como resultado atribuído para a pontuação total para a pergunta é o somatório dos produtos entre o grau de concordância ou discordância e a quantidade de respostas para cada grau; no caso da primeira questão a pontuação total foi de 32 pontos.

A segunda questão “Sabendo que algo será bom financeiramente para minha empresa, eu imponho essa decisão não importando as consequências” alcançou as respostas totalizando um somatório de 31 pontos. A terceira questão “Eu prefiro omitir da minha equipe as decisões estratégicas e no momento oportuno eu as comunico e as pessoas têm a opção de aceitar ou se retirar da equipe” obteve as respostas totalizando um somatório de 29 pontos.

O estilo coercitivo obteve um total geral 92 pontos que é a soma dos totais captados pelas três perguntas compostas no bloco. O segundo bloco possui perguntas que visa identificar o estilo autoritário definido por Goleman (2014) como o líder que mobiliza a equipe na direção de uma visão comum, concentrando-se nos objetivos finais, mas sem dizer como cada indivíduo deve chegar lá.

A quarta questão “Eu tenho uma visão de futuro muito clara para minha equipe, e eu a motivo esclarecendo como o trabalho e função de cada uma contribui para o alcance daquilo que foi desenhado” obteve as respostas totalizando um somatório de 56 pontos. A quinta questão “Eu consigo dar um feedback claro para minha equipe seguindo um único critério, se o desempenho de cada um ajuda o objetivo geral ou não” alcançou as respostas totalizando um somatório de 46 pontos. A sexta questão “Em um período de crise ou conflito, eu consigo traçar um novo caminho e inculcar nos envolvidos uma nova visão de longo prazo” obteve as respostas totalizando um somatório de 54 pontos.

O estilo autoritário obteve um total geral 156 pontos que é a soma dos totais captados pelas três perguntas compostas no bloco. O terceiro bloco possui perguntas que visa identificar o estilo agregativo definido por Goleman (2014), esse líder se concentra nas necessidades de trabalho, mas também se preocupa com as necessidades emocionais dos membros de sua equipe. Ele trabalha de uma forma muito inclusiva e colaborativa, conectando pessoas, construindo relacionamentos e criando harmonia dentro da organização.

A sétima questão “Eu tenho como foco as pessoas, defendendo seus valores individuais e suas emoções, deixo as metas e as tarefas em segundo plano” obteve as respostas totalizando um somatório de 38 pontos. A oitava questão “Eu me empenho em manter os membros da minha equipe felizes sempre crio um clima harmônico entre eles. Com isso eu tenho lealdade” alcançou as respostas totalizando um somatório de 53 pontos. A nona questão “Na minha equipe existe uma comunicação efetiva. As pessoas se sentem à vontade para compartilhar ideias e inspirações, isso abre espaço para que me critiquem ou elogiem caso julguem necessário” obteve as respostas totalizando um somatório de 55 pontos.

O estilo agregativo obteve um total geral 146 pontos que é a soma dos totais captados pelas três perguntas compostas no bloco. O quarto bloco possui perguntas que visa identificar o estilo democrático definido por Goleman (2014) que incentiva a participação e promove consenso, ouvindo e valorizando as opiniões e críticas de sua equipe.

A décima questão “Eu administro meu tempo obtendo ideias dos membros da minha equipe, assim permito que todos tenham voz e opinião diante de situações que afetam o objetivo de maneira geral.” obteve as respostas totalizando um somatório de 57 pontos. A décima primeira questão “Eu não me importo de participar de longas reuniões afim de tomar uma decisão estratégica, pois para mim é muito importante que todos deem uma opinião e que se tenham um consenso” obteve as respostas totalizando um somatório de 49 pontos. A décima segunda questão “Eu percebo que minha equipe possui preparação e maturidade para que sejam ouvidos e ter suas opiniões acatadas” alcançou as respostas totalizando um somatório de 52 pontos. O estilo democrático obteve um total geral 158 pontos que é a soma dos totais captados pelas três perguntas compostas no bloco.

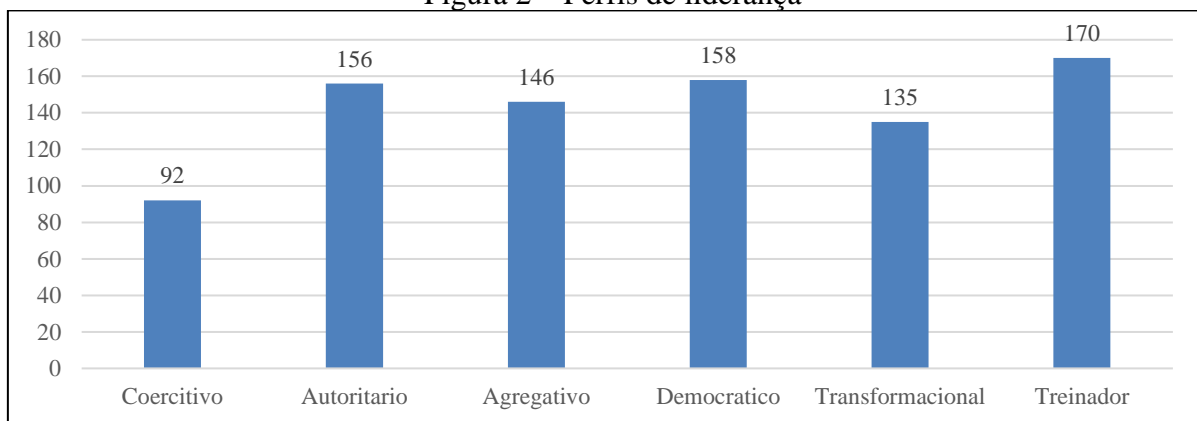
O quinto bloco possui perguntas que visa identificar o estilo transformacional definido por Goleman (2014) que conta com excelência e a auto direção dos componentes da equipe. A décima terceira questão “Obter resultados de forma rápida e efetiva é o meu objetivo principal como líder, pois eu mesmo me empenho para que isso aconteça” alcançou as respostas totalizando um somatório de 55 pontos. A décima quarta questão “Eu tenho habilidade em identificar membros fracos da minha equipe, pois esses não se destacam de forma tão rápida e eficiente como os demais” alcançou as respostas totalizando um somatório de 53 pontos. A décima quinta questão “Eu acho que feedbacks são desnecessários pois entendo que cada pessoa tem a capacidade de auto avaliação” alcançou as respostas totalizando um somatório de 53 pontos. O estilo transformacional obteve um total geral 135 pontos que é a soma dos totais captados pelas três perguntas compostas no bloco.

O sexto e último bloco possui perguntas que visa identificar o estilo treinador definido por Goleman (2014) que ajuda a sua equipe a construir capacidades e desenvolver as habilidades identificadas, ele atua mais como um mentor que se apresenta de forma consistente

e conectando metas pessoais para os da organização. A décima sexta questão “Eu auxilio meus liderados a identificarem seus pontos fortes e fracos” alcançou as respostas totalizando um somatório de 58 pontos. A décima sétima questão “Eu dou feedback constante e com isso desafio os membros da minha equipe a atingirem seu melhor” alcançou as respostas totalizando um somatório de 55 pontos. A décima oitava questão “Meus liderados se sentem acompanhados e livres para experimentarem novas opções, existe um diálogo constante” alcançou as respostas totalizando um somatório de 57 pontos. O estilo treinador obteve um total geral 170 pontos que é a soma dos totais captados pelas três perguntas compostas no bloco.

Na Figura 2 é possível visualizar como ficaram dispostos os totais obtidos pela pesquisa a respeito dos estilos de liderança baseados nas características da inteligência emocional dos líderes.

Figura 2 – Perfis de liderança



Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

O resultado das pontuações totais foi obtido a partir da soma dos produtos das quantidades de respondentes para cada questão pelo valor de um a cinco da escala *likert* selecionada por cada respondente. Assim, fica evidente o perfil definido como treinador para os participantes deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos questionar o que é um líder e qual é o seu papel nas organizações e até mesmo na sociedade, ouviremos diversas respostas advindas de várias vertentes e lógicas que foram estudadas a fio, década após década, com base nessa estrutura é possível compreender que um líder tem como papel fundamental: definir a estratégia, motivar a equipe, criar uma filosofia coerente e construir uma cultura dentro da organização vinculada. Porém na prática o que um líder deve fazer é obter resultados e isso só possível mediante a maneira como a equipe reage ao seu estilo de gerir, ou seja, de liderar.

Para isso é necessário haver inteligência emocional, que é a capacidade de um indivíduo de administrar suas emoções e usá-las a seu favor, além de conseguir compreender as emoções alheias através da empatia, construindo relações saudáveis e fazendo escolhas conscientes, pois as equipes são formadas por pessoas com histórias, culturas e naturezas totalmente diferentes, o que faz com que cada um possua uma visão e interpretação de mundo, e é exatamente isso que faz com que cada ser humano seja único e singular. Liderar é saber lidar com um grupo formado por membros distintos e fazer com que trabalhem de forma harmônica e com a mesma meta e visão.

Goleman (2014) através de seu estudo explica seis estilos de liderança baseados em características levantadas através da inteligência emocional, são eles: coercitivo, autoritário,

agregativo, democrático, transformacional e treinador. Na cidade de Guaporé foram selecionados treze líderes que desempenham funções gerenciais em suas organizações, e através de dezoito perguntas foi possível traçar um aspecto dominante de estilo de liderança na região, com o objetivo de caracterizar o perfil dos entrevistados a partir das características observadas pela inteligência emocional.

Através da pesquisa é possível responder ao objetivo geral deste trabalho, identificar o perfil dos líderes nas empresas da cidade de Guaporé/RS a partir das características observadas pela inteligência emocional, e observar que o estilo que os entrevistados se auto descrevem é o treinador que no somatório dos resultados obteve a maior pontuação, tal estilo é definido por Goleman (2014) como o mais eficaz quando as pessoas se encontram aptas e conscientes de seus pontos fracos e desejam verdadeiramente evoluir, o sucesso desse estilo cabe mais ao liderado que deseja efetivamente ser treinado do que com a disposição do líder em fazê-lo. Porém quando há pessoas resistentes a mudança o líder fracassa, ou até quando o mesmo se encontra despreparado para treinar sua equipe.

É importante lembrar que Goleman (2014) explica que os estilos funcionam de uma forma eficiente quando aliados a outros, e que quanto mais estilos um líder exibe, melhor é o seu resultado. Líderes eficazes conseguem flexibilizar e alternar os estilos conforme a situação exige, esse é um comportamento que pode ser observado em qualquer tipo de organização, essa alternância vai depender tanto da situação e contexto quanto do perfil da equipe pois ambos demandaram que o líder se adapte para obter um melhor resultado.

A literatura existente, ampla e acessível, corroborou de forma definitiva para a compreensão e aprofundamento do assunto e os resultados aqui obtidos permitem que se sugira, como estudos futuros, a ampliação da aplicação desta pesquisa para outras cidades dentro e fora do estado do Rio Grande do Sul; permitindo assim, em um futuro, a compreensão do perfil de liderança existente em outras organizações e culturas.

REFERÊNCIAS

- BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: Psicologia do Comportamento Organizacional. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O grid gerencial III**. 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- CRAINER, S. **Grandes Pensadores da Administração**. São Paulo: Futura, 2000.
- DULEWICZ, V.; HIGGS, M. Emotional intelligence—A review and evaluation study. **Journal of managerial Psychology**, v. 15, n. 4, p. 341-372, 2000.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed, São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Edição revista. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- GOLEMAN, D. **Liderança**: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.
- GOLEMAN, D. **Os mestres da administração**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução
- XIX Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão
Programa de Pós-Graduação em Administração

digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada a Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

NEVES, A.; COSTA, R. **Gestão de Recursos Humanos de A a Z**. 2. ed. Lisboa: Editora RH. 2012.

PEREIRA, A. **Serão os Polícias Municipais Emocionalmente Inteligentes para lidar com o Stress Ocupacional e evitar o Burnout?** Dissertação de mestrado. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa, 2010.

SCHETTE, F. R. **O papel da psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais segundo psicólogos e líderes**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Psicologia – Centro de Ciências e Vida – PUC – Campinas. Campinas, 2005.

ZANELLI, J. C. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.