

# A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO DAS EQUIPES

## **Katia Fernanda Gobbi**

Zootecnista - Doutora em Zootecnia, Pesquisadora/Área de Zootecnia - IAPAR , cursando especialização em Gestão empresarial com ênfase em Gestão de Pessoas na Faculdade de Tecnologia e Ciências do Norte do Paraná – FATECIE.

## **Renata Rodrigues Ribeiro**

Contadora - Analista de Recursos Humanos – Supermercado Guguy cursando especialização em Gestão empresarial com ênfase em Gestão de Pessoas na Faculdade de Tecnologia e Ciências do Norte do Paraná – FATECIE.

## **Victor Vinicius Biazon**

Professor e Coordenador de curso, Graduado em Administração – FECEA, Mestre em Administração - FPL, Doutorando em Comunicação Social – UMESP

**Resumo:** Saber lidar com as emoções pessoais e com as dos demais colegas de trabalho tem se tornado um importante requisito nas relações do indivíduo com a organização. A inteligência emocional (IE) é um fator crucial para o desenvolvimento de bons líderes nas organizações. Com esta revisão tem-se por objetivo discorrer sobre a importância da inteligência emocional na liderança de equipes, bem como sua relação com a melhoria da performance e dos resultados das organizações. A pesquisa se caracteriza como explicativa, bibliográfica com análise qualitativa. Foram pesquisados diferentes livros e artigos científicos sobre IE e Liderança, publicados no período de 1997 a 2015. Pode-se concluir que cada líder possui um estilo de liderança, o que o torna mais ou menos competente emocionalmente, mas todos podem aperfeiçoar esta inteligência emocional de forma a melhorar as relações e a comunicação interpessoal dentro das equipes, tendo como foco os objetivos comuns e o crescimento coletivo.

**Palavras-chave:** clima organizacional; compreensão emocional; gestão de pessoas; regulação emocional

## INTRODUÇÃO

Já faz algum tempo que os gestores de organizações competitivas perceberam que não só um elevado quociente intelectual, boa formação acadêmica e experiência são garantias de bons profissionais, e principalmente bons líderes.

Nos últimos anos diferentes pesquisas, nacionais e internacionais, em diferentes áreas como psicologia, psiquiatria e neurociência, comprovam que diferentes fatores afetam o sucesso de pessoas e organizações, sendo a inteligência emocional (IE) imprescindível neste processo. O conceito de inteligência emocional é relativamente novo, e inclui no conceito de inteligência alguns aspectos relacionados com emoções e sentimentos (WOYCIEKOSKI e HUTZ, 2009).

De acordo com definição de Mayer e Salovey (1997), a inteligência emocional envolve a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

Uma vez que dentro das organizações espera-se que um líder, além de dominar técnica e conceitos, também tenha a capacidade de escutar, negociar, administrar conflitos e influenciar positivamente o comportamento de seus pares, a inteligência emocional torna-se fundamental para que isso ocorra. O líder com IE sabe que o foco está nos interesses da organização, mas também num ambiente de trabalho saudável e que ofereça qualidade de vida aos colaboradores (WOYCIEKOSKI e HUTZ, 2009).

Saber lidar com as emoções pessoais e com as dos demais colegas de trabalho tem se tornado um importante requisito nas relações do indivíduo com a organização e no atendimento a clientes (RODRIGUES e GONDIM, 2014), influenciando diretamente o desempenho da empresa no mercado.

Diante do exposto, com esta revisão tem-se por objetivo discorrer sobre a importância da inteligência emocional na liderança de equipes, bem como sua relação com a melhoria da performance e dos resultados das organizações.

## 2 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como explicativa, bibliográfica com análise qualitativa. Segundo Cozby (2006) existem dois métodos básicos em pesquisas para descrever e estudar o comportamento humano: qualitativo e quantitativo. O método qualitativo é aquele que expressa termos não numéricos, usando linguagem e imagens. Por sua vez, as pesquisas que utilizam o método quantitativo enfatizam os dados estatísticos e utilizam os números obtidos como forma de compreender os fenômenos e variáveis estudadas.

Com base em seus objetivos gerais, as pesquisas podem ser classificadas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas (GIL, 2008).

As pesquisas explicativas tem como objetivo principal tornar determinado problema mais explícito e o aprimoramento de ideias. De modo geral seu planejamento é flexível e pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos. A pesquisa bibliográfica utiliza materiais já elaborados, principalmente livros e artigos publicados em periódicos científicos. A principal vantagem deste tipo de pesquisa é sua maior amplitude em relação às pesquisas realizadas diretamente pelo autor (GIL, 2008).

Quanto a forma de coleta de dados, foram pesquisados diferentes estudos sobre IE e Liderança, em revistas científicas nacionais e internacionais, publicados no período de 1997 a 2015 nas bases de dados Latindex, Lilacs, PsycINFO, Scielo e Scopus.

Através desta ampla avaliação também foram identificados alguns resumos científicos sobre os temas em questão, publicados em eventos da área, bem como dissertações e teses realizadas em diferentes instituições de ensino nacionais.

Para que a pesquisa fosse o mais abrangente possível, a busca inicial dos artigos relacionados aos temas IE e liderança não foi utilizado nenhum refinamento no descritor e nas bases de dados. O campo de estudo pesquisado foi multidisciplinar, compreendendo as áreas de Psicologia, Sociologia, Comunicação Social, Administração, Medicina, Biologia e Educação.

Para embasar a redação do texto, escrito na forma de revisão bibliográfica, foram lidos cerca de 25 trabalhos, selecionados pelos autores por conveniência, que abordavam os temas

inteligência emocional, liderança, gestão de pessoas, compreensão emocional, regulação emocional, vínculos com a organização, clima organizacional, dentre outros.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

O termo inteligência emocional (IE) foi proposto em 1990 por Peter Salovey e John Mayer. Contudo, se disseminou em diversos segmentos da sociedade a partir de 1995, após o lançamento do livro intitulado "Inteligência Emocional", de Daniel Goleman (Cobêro et al., 2006)

O conceito de IE passou por revisões ao longo da década de noventa, e de acordo Mayer e Salovey (1997) refere-se “a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual”. Também segundo estes autores, a IE é a intersecção entre a inteligência e a emoção, uma habilidade cognitiva relacionada ao uso das emoções para ajudar na resolução de problemas.

Estudos recentes mostram que a IE pode determinar algumas características individuais como o autodomínio, autoconhecimento e controle emocional, o que por sua vez irá afetar o ambiente profissional destes indivíduos, que tem mais consciência de sua responsabilidade sobre o bem estar de si mesmos e dos outros (SILVA et al., 2014).

O controle das emoções é um fator crucial para o desenvolvimento de líderes, dentro das organizações, melhorando o relacionamento interpessoal, a comunicação entre os indivíduos e tornando o ambiente de trabalho mais saudável e produtivo (CURY, 2006).

É visto que o grande capital das empresas é o capital intelectual, ou seja, são as pessoas. E uma gestão empresarial eficiente não depende apenas dos produtos ou serviços, depende também da força do trabalho, e sobretudo, da eficiência que está ligada à competência de suas lideranças.

De modo geral todo gestor tem como principal objetivo a realização das metas organizacionais e para isso precisam de colaboradores capacitados, satisfeitos e

comprometidos com suas atividades. Por outro lado, é comum a ocorrência de situações de grande pressão no ambiente de trabalho, que podem resultar em forte tensão emocional, gerando resultados indesejáveis para a empresa (SILVA et. al., 2014)

Contudo, grande parte dos profissionais que ocupam cargos de liderança não percebem as vantagens de se utilizar o recurso da inteligência emocional no trato com seus subordinados. Um exemplo disso é a forma como os profissionais são contratados (principalmente por suas capacidades técnicas) e os motivos porque, em pouco espaço de tempo, são desligados de seus cargos e empresas, por problemas comportamentais (SILVA et al., 2014). Por este motivo a IE tornou-se uma das características mais procuradas nas empresas, que buscam profissionais não só qualificados tecnicamente, mas também capazes de se relacionar com os colegas.

Atualmente considera-se que a vantagem competitiva das empresas está muito ligada ao seu capital humano, e que o estilo de liderança dos gestores influencia diretamente o comportamento da equipe, afetando todo o clima organizacional (DESCHAUER, 2007). Com a competitividade gritante, os bons líderes devem investir mais e mais no capital humano para incentivar a permanência dos funcionários na empresa.

Para atender a demanda das empresas, os líderes precisam aliar competência técnica e competência interpessoal. Enquanto a primeira diz respeito ao saber fazer, a segunda está ligada à capacidade de lidar com pessoas, destacando assim, a importância da liderança, motivação e trabalho em equipe.

Para compreender a importância da liderança, conceitos foram levantados sob a perspectiva de alguns autores:

Maximiano (2002) define liderança como “capacidade pessoal de aglutinar e influenciar pessoas para a realização de objetivos”. Já Chiavenato (1994) diz que liderança é “uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para execução de um ou mais objetivos”. Ainda aponta-se que a liderança pode ser compreendida como um caminho a ser trilhado, contudo nunca abacá, e durante a trajetória, constrói-se sabedoria de se relacionar com o outro (GIOVELLI, 2012)

Fechando o entendimento conceitual, entende-se que liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum (HUNTER, 2004)

Os líderes por sua vez carregam o peso de tornar os grupos eficazes assim como as organizações, sendo também responsáveis pelo seu sucesso ou fracasso. Por isso liderar não seja uma tarefa simples, pois exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, para lidar com pessoas de diferentes tipos.

Nesse sentido, observa-se que a orientação da conduta do líder assim como seu comportamento de liderar pode ser classificado em estilos de liderança, e cada líder, de acordo com suas características, pode ser mais ou menos competente emocionalmente. Isto irá afetar de forma diferente a relação com os colegas de trabalho e o clima organizacional.

Pesquisas recentes apontam a existência de seis estilos de liderança. A pesquisa descobriu seis estilos distintos de liderança, com origem em diferentes componentes da inteligência emocional, sendo eles: coercitivo; autoritário; agregativo; democrático; treinador e transformacional (GOLEMAN, 2015).

O líder coercitivo caracteriza-se por exigir a submissão de seus funcionários. Na maioria das situações é considerado o estilo menos eficaz, pois este tipo de líder é pouco flexível, monopolizando as tomadas de decisão e não aceitando novas ideias da equipe. Este tipo de atitude também pode afetar negativamente o senso de responsabilidade dos funcionários.

Líderes com estilo autoritário podem ser considerados visionários, uma vez que são capazes de mobilizar e motivar os membros de sua equipe em função de determinada meta. É um dos estilos mais eficazes, pois geralmente determina os objetivos, mas dá às pessoas liberdade para decidir os meios para alcançá-los. Contudo, em determinados casos este tipo de liderança pode ser falha, principalmente com equipes de pares que tem tanta experiência quanto o líder, ou quando este se torna despótico ou arrogante (GOLEMAN, 2015).

O estilo agregativo foca nas pessoas e na harmonia da equipe, e talvez seja o estilo que mais utiliza a inteligência emocional para lidar com os funcionários, priorizando os valores individuais e suas emoções mais do que as tarefas e metas. Estes líderes trabalham muito bem a comunicação dentro da equipe e são flexíveis, permitindo que as pessoas desempenhem seu

trabalho da forma que julguem mais eficiente. Por outro lado, quando um líder é exclusivamente agregativo, pode ocorrer queda no desempenho da equipe, uma vez que muitos precisam de diretrizes claras perante metas complexas.

Os líderes democráticos estimulam o empenho das pessoas através da participação na tomada de decisões, estimulando o consenso e a responsabilidade (LINO, 2006). No entanto, a busca pelo consenso pode fazer com que este estilo não tenha tanto impacto no clima organizacional quanto os outros. Os membros da equipe podem se sentir confusos e sem liderança, principalmente quando os membros não são competente ou suficientemente informados para oferecer conselhos (GOLEMAN, 2015).

Equipes geridas por líderes transformacionais precisam apresentar alto desempenho, pois estes são muito exigentes e dão exemplo. Este estilo funciona bem com funcionários competentes, automotivados e que precisam de pouca orientação. Por outro lado este tipo de líder pode afetar negativamente o clima da empresa, fazendo com que o excesso de cobrança oprima os funcionários, que ficam inibidos em tomar a iniciativa e fazer as tarefas ao seu modo.

Por fim, de acordo com Goleman (2015), os líderes treinadores atuam como conselheiros, preparando as pessoas para o futuro, mostrando seus pontos fortes e fracos, dando bastante feedback. Este estilo funciona melhor quando os funcionários tem consciência de seus pontos fracos e querem ser treinados para aumentar o desempenho. O diálogo contínuo entre treinador e equipe faz com que as pessoas saibam o que é esperado delas e como o seu trabalho se encaixa em uma ampla visão ou estratégia.

Cada estilo de liderança apresenta pontos positivos e negativos, segundo Goleman (2015), os líderes que apresentam melhores resultados são aqueles que utilizam mais de um estilo de liderança, de acordo com a situação e a necessidade, e isto é bastante benéfico para o clima organizacional. Muitos estudos, incluindo este, têm mostrado que quanto mais estilos um líder exhibe, melhor.

Pode-se notar que, independente do estilo de liderança, os líderes precisam estar cientes da necessidade de desenvolver suas habilidades emocionais para condução de suas equipes, uma vez que estas são formadas por pessoas com diferentes características e percepções.

Uma boa alternativa é a adoção da liderança situacional, onde o líder atua em função do que o momento exige, adaptando-se de acordo com o perfil de cada profissional, delegando e motivando os membros da equipe, para que se alcance os resultados esperados (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Para que a liderança situacional seja efetiva, é fundamental que o líder conheça bem cada um de seus subordinados, suas habilidades, atitudes, experiência e maturidade. Conhecer o estilo de pensar e agir de cada liderado permitirá que o líder mantenha o controle das situações que podem surgir no ambiente de trabalho.

A maturidade dos liderados é definida como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. De acordo com Hersey e Blanchard (1986), a maturidade inclui duas dimensões: a maturidade de trabalho (capacidade) e a maturidade psicológica (disposição), e pode ser dividida em uma escala com quatro níveis: baixo; baixo a moderado; moderado a alto e alto. Também segundo estes autores, para lidar de forma eficiente com pessoas cujos níveis de maturidade são diferentes o líder precisa desenvolver algumas competências, como se apresenta:

- direcionamento (ensinar a executar determinada tarefa e acompanhar seu desenvolvimento), utilizada com pessoas com maturidade baixa, sem capacidade e vontade para assumir determinada tarefa;

- orientação (apresentar e explicar determinada tarefa, motivando sua execução correta), para lidar com subordinados pessoas com maturidade baixa a moderada, com pouca capacidade, mas com disposição para assumir responsabilidades;

- apoio (apoiar e demonstrar confiança do subordinado, sem supervisão excessiva); para liderados com maturidade entre moderada e alta, isto é, pessoas que têm capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder deseja.

- delegação (delegar funções, garantindo autonomia e liberdade); para membros de equipe que apresentam alta maturidade, com capacidade e disposição para assumir responsabilidades.

Pode-se perceber que de acordo com as características de cada membro da equipe, o líder precisará saber qual o melhor tipo de liderança que deve ser aplicada, avaliando a

maturidade de cada um, tendo como foco os objetivos comuns e o crescimento coletivo (BLANCHARD, 2012).

Uma situação bastante comum atualmente é a convivência de pessoas de diferentes gerações dentro das empresas, com visões, comportamento e valores contrastantes, o que pode gerar conflitos. Nestas situações o líder, independente de qual geração pertença, deve ter discernimento, flexibilidade e objetividade para administrar e resolver estes conflitos, avaliando o grau de motivação e de amadurecimento tanto do grupo como dos indivíduos (BLANCHARD, 2012).

Para isso o líder precisa se conscientizar da importância da inteligência emocional na melhoria das relações e da comunicação interpessoal dentro das organizações. Esta ferramenta pode direcionar a tomada de decisões de forma mais acertada e menos impulsiva, evitando conflitos e decisões precipitadas (SILVA et al., 2014).

## **CONSIDERAÇÕES**

Este trabalho trouxe como objetivo discorrer sobre a importância da inteligência emocional na liderança de equipes, bem como sua relação com a melhoria da performance e dos resultados das organizações. Sendo assim é possível dizer que a IE é a intersecção entre a inteligência e a emoção, uma habilidade cognitiva relacionada ao uso das emoções para ajudar na resolução de problemas. A capacidade de relacionarmos de forma assertiva e positiva com as pessoas pode ser definida como inteligência emocional (MAYER e SALOVEY, 1997). Por sua vez, a conduta de um líder pode variar em função de seu estilo de liderança, e cada líder, de acordo com suas características, pode ser mais ou menos competente emocionalmente (GOLEMAN, 2015).

Isto irá afetar de forma diferente a relação com os colegas de trabalho e o clima organizacional. Assim, cada líder deve conhecer bem cada membro de sua equipe para utilizar o melhor tipo de liderança em cada situação. Este líder precisa se conscientizar da importância da inteligência emocional na melhoria das relações e da comunicação interpessoal dentro das organizações, tendo como foco os objetivos comuns e o crescimento coletivo (SILVA et al., 2014). As organizações, através de suas lideranças, necessitam investir no crescimento

emocional como base e sustentação para sua estabilidade e viabilidade econômica (BLANCHARD, 2012).

Líderes de sucesso tem domínio da IE, possuem habilidades para persuadir e inspirar, enfatizar e articular sentimentos de seus liderados. Os líderes desta nova era valorizam cada vez mais o ser humano como um parceiro e não mais como uma ferramenta.

## REFERÊNCIAS

BLANCHARD, K. Liderança de alto nível: Como criar e liderar organizações de alto desempenho. São Paulo: Artmed Editora S.A., 2012.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. 1ª Ed. São Pulo: Markon Books, 1994.

COBÊRO, C.; PRIMI, R.; MUNIZ, M. Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF. **Paidéia**, v.16 n.35, p.337-348, 2007.

COZBY, P. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

CURY, Augusto. **Inteligência Multifocal: Análise da Construção dos Pensamentos e da Formação de Pensadores**. São Paulo: Cultrix, 2006.

DESCHAUER, Daniel Ramos. Análise da relação entre inteligência emocional e o clima organizacional: um estudo de caso em uma multinacional do setor automobilístico. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v.6, n.1, p.71-79, 2007. Disponível em <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227109008>>. Acesso em: 04 out 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOVELLI, Grazielly Rita Marques. **Manual de Gestão de Pessoas e RH**. São Paulo: DCL, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança - A Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HERSEY, Paul.; BLANCHARD, A. **Psicologia para administradores: As teorias e as Técnicas da Liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

LINO, Tiago Alexandre Lopes R. **Liderança emocional**. Trabalho de Licenciatura, Universidade Autónoma de Lisboa. 2006. Disponível em <<http://www.psicologia.pt/artigos/>> Acesso em: 07 out 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 1ª Ed., ver.e ampl. São Paulo: Atlas 2007.

MAYER, J. D., & SALOVEY, P. (1997). **What is emotional intelligence?** In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators (pp. 3-31). New York: Basic Books.

[RODRIGUES, Ana Paula Grillo](#); GONDIM, Sônia Guedes . Expressão e regulação emocional no contexto de trabalho: um estudo com servidores públicos. **RAM. Revista de Administração Mackenzie** (Online), v. 15, p. 38-65, 2014.

SILVA, Beatris Maria Monteiro; NEPOMUCENO, Nilton Célio Furtado; COUTINHO, Rhanica Evelise Toledo; GARCIA, Sônia Cardoso Moreira; BARBOSA, Marcus Vinicius. **A inteligência emocional na liderança e sua relação com a melhoria da comunicação interpessoal nas organizações: Estado do conhecimento no SEGeT**. In: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, RJ, 2014. Disponível em <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1620409.pdf>> Acesso em: 05 out 2016.

WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. **Inteligência Emocional: Teoria, Pesquisa, Medida, Aplicações e Controvérsias, Psicologia: Reflexão e Críticas**, Porto Alegre, 22, p. 1-11, 2009.