

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA

RESUMO

Esse artigo tem como finalidade mostrar a importância da Inteligência emocional no exercício de uma liderança eficaz.

Inteligência emocional é um conjunto de habilidades e competências que estão aliados com a capacidade de administrar os sentimentos, conhecermos melhor a nós próprios, lidar com os sentimentos do outros e nos colocarmos no lugar do outro, exercitando nossa empatia..

Para que possamos liderar pessoas, primeiro temos que nos conhecer, decifrar nossos sentimentos, para que assim possamos entender com profundidade os outros. E é nesse ponto que podemos diferenciar QI de QE, sendo o primeiro Índice do nível mental do indivíduo e o segundo descrevem uma capacidade, ou uma habilidade de perceber, para avaliar, e controlar as emoções de si mesmo, de outro, e dos grupos

Palavras chaves: Liderança, inteligência emocional, motivação

ABSTRACT

That article has as purpose to show the importance of the emotional Intelligence in the leadership. Emotional intelligence is a group of abilities and competences that they are allied with the capacity to administer the feelings, to know her/it in the own ones, to work with the feelings of the other ones and we place ourselves in the place of the other. So that we can lead people, first we have to know us, to decipher our feelings, so that we can understand like this the other ones. And it is in that point that we can differentiate QI of QE, being the first Index of the individual's mental level and the second they describe a capacity, or an ability of noticing, to evaluate, and to control the emotions of himself, of other, and of the groups

Key words: Leadership, emotional intelligence, motivation

1.INTRODUÇÃO

A liderança é um tema importante para os gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Liderar não é uma tarefa simples, porque exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos. Liderar de uma forma bem simples pode ser entendida como a gestão eficaz e eficiente das pessoas de uma equipe para que se atinja os objetivos propostos pela organização. É o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar as pessoas, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo alcançando os objetivos da equipe e da organização. Podemos então dizer que o líder diferencia-se do chefe, que é aquela pessoa encarregada por uma tarefa ou atividade de uma organização e que, para tal, comanda um grupo de pessoas, tendo autoridade de mandar e exigir obediência.

Para os gestores atuais, são necessárias não só algumas competências do chefe, mas principalmente as do líder, com isso, entre os desafios apresentados pelo ambiente mutável, as organizações estão valorizando cada vez mais os gerentes que possuem habilidades de liderança e não de chefia. Qualquer pessoa que aspire a ser um gerente eficaz deve também se conscientizar de praticar e desenvolver suas habilidades de liderança.

Se quando desejamos ser o melhor líder possível, não podemos permitir que a insegurança, a mesquinhez ou o ciúme nos impeça de ajudar as pessoas¹

2. O QUE É INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Em 1990, dois psicólogos, Peter Salovey, de Yale, e John Mayer, atualmente na Universidade de New Hampshire, propuseram uma teoria abrangente da IE – Inteligência Emocional. Um outro modelo pioneiro de IE foi proposto, nos anos 80, por Reuven Bar-On, psicólogo israelense. Somando-se a isso, nos últimos anos, vários outros teóricos propuseram variações sobre a mesma idéia. Salovey e Mayer definiram a IE em termos de ser capaz de monitorar e regular os sentimentos próprios e os de outras

¹ MAXWELL, John C. O livro de ouro da liderança 1º ed. Ed Thomas Nelson Brasil. Rio de Janeiro.2008

peças, e de utilizar os sentimentos para guiar o pensamento e a ação. (GOLEMAN, 1998, P. 338).

Conforme diz Goleman:

“Por muitas décadas, falou-se vagamente sobre essas habilidades que eram chamadas de temperamento e personalidade ou habilidades interpessoais (habilidades ligadas ao relacionamento entre as pessoas, como a empatia, liderança, otimismo, capacidade de trabalho em equipe, de negociação etc.), ou ainda competência. Atualmente, há uma compreensão mais precisa desse talento humano, que ganhou um novo nome: inteligência emocional”.

Através da IE podemos fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem em nosso benefício, usando para nos ajudar a orientar nosso comportamento e nosso raciocínio de maneira a obter melhores resultados. A IE pode ser nutrida, desenvolvida e ampliada – não se trata de uma característica impossível de adquirir. (WEISINGER, 1997)

Segundo Goleman (1998), IE refere-se à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos. Muitas pessoas que têm a inteligência o conhecimento dos livros, mas carecem de IE acabam trabalhando para pessoas que possuem um Quociente de Inteligência - QI inferior ao delas, mas que se destacam nas habilidades da IE.

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

Podemos dizer que a IE é o uso inteligente das emoções, ou seja, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem ao nosso favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.

2.1. O USO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO TRABALHO

Uma das maneiras de compreender a importância da IE na liderança é analisando as

competências emocionais e sociais básicas. Para Goleman (2002) estas competências estão enumeradas em 7 itens, conforme abaixo:

- 1) Autoconsciência emocional - líderes emocionalmente autoconscientes podem ser francos e autênticos, capazes de falar abertamente sobre suas emoções ou com convicção das metas a que visam;
- 2) Autocontrole - os líderes dotados de autocontrole permanecem calmos e continuam com a cabeça no lugar mesmo sob grande pressão ou durante uma crise;
- 3) Adaptabilidade - podem ser flexíveis na adaptação aos novos desafios, ágeis na adequação à mudança contínua e maleáveis em suas idéias de novas informações ou realidades;
- 4) Otimismo - vê os demais sob um prisma positivo, esperando deles o melhor;
- 5) Empatia - esses líderes escutam com atenção e são capazes de colocar-se no lugar do outro;
- 6) Gerenciamento de conflitos - os líderes que melhor gerenciam conflitos são os que sabem fazer com que todas as partes se manifestem e compreendem as diferentes perspectivas, para então encontrar um ideal comum que conte com o endosso geral.
- 7) Trabalho em equipe e colaboração - os líderes que trabalham bem em grupo produzem uma atmosfera de solidariedade amistosa e constituem, eles mesmos, modelos de respeito, prestimosidade e cooperação.

Ainda segundo Goleman (2002), o líder possui o poder máximo de controlar as emoções de todos. Se quando estas foram impelidas para o lado do entusiasmo, o desempenho pode disparar; se as pessoas forem incitadas ao rancor e à ansiedade, perderão o rumo.

3. LIDERANÇA

3.1. O que é liderança

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente (HUNTER, 2004).

Para ser bem sucedido, o líder deve saber lidar com alguns aspectos da motivação, trabalho em equipe, dinâmica de grupo e principalmente relações interpessoais.

A liderança visa à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados estabelecidos pelo grupo. O comportamento de liderança deve ajudar o grupo a atingir seus objetivos ou a satisfazer suas necessidades. Assim, a pessoa que possa dar maior assistência e orientação ao grupo – escolhendo as soluções ou ajudando o grupo a encontrar as melhores soluções para seus problemas – para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerado seu líder.

A liderança tem a ver com tomar decisões, mas não quaisquer decisões, e sim as corretas. as resoluções dos líderes as empresas globais afetam milhares ou até milhões de pessoas, e as dos líderes políticos atingem dezenas de milhões. Por isso, fazer as escolhas certas é de extrema importância, do mesmo modo que a decisão incompetente pode ter efeitos desastrosos. (Dalai-Lama e Lourens)

A definição de liderança envolve dois aspectos importantes: o primeiro é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem aquilo que precisa ser feito. O segundo é a tendência dos seguidores de seguirem aqueles que percebem como instrumentais para satisfazerem os seus próprios objetivos e necessidades pessoais (CHIAVENATO, 1997). Assim, a liderança é uma faca de dois gumes: nenhuma pessoa pode ser um líder, a menos que consiga que as pessoas façam aquilo que ela pretende que façam, nem será bem-sucedida a menos que seus seguidores a percebam como um meio de satisfazer suas próprias aspirações pessoais ou atingir seus objetivos. Pois, como afirma (CHIAVENATO, 1997) O líder deve ser capaz; os seguidores devem ter vontade.

Todo líder é projetista, professor e regente. Projetista para construir o alicerce da empresa, referido aos seus propósitos e valores essenciais, para definir políticas e estratégias que os realizem, bem como para criar processos de aprendizagem efetivos. Professor para fazer aflorar os modelos mentais das pessoas e ajudá-las a reestruturar suas visões da realidade e, assim, serem capazes de enxergar as causas subjacentes dos problemas, aquilo que não está explícito, que não está escancarado. Regente para catalisar os esforços das pessoas na realização da missão da empresa. (SENGE, 1990)

Segundo Chiavenato (1997), o líder deve ter uma acentuada habilidade de lidar com pessoas, de conviver com pessoas, de fazer as coisas com e por meio das pessoas. Deve possuir um enorme instinto de comunicação. Deve saber ouvir e deve saber falar. Saber

receber e saber transmitir mensagens e ideias. Saber entrevistar e comunicar. Ter uma forte dose de calor humano. Ter empatia e simpatia. Apesar de toda essa facilidade no relacionamento com as pessoas, o líder usa a sua autoridade de maneira discreta, mas firme e absoluta. Transfere e delega responsabilidades, mas mantém o controle das coisas, assegura a ação e domina o caminho em direção aos objetivos a serem alcançados. Apesar disso, sua liderança é muito mais educadora do que controladora. Impulsiona as pessoas para frente e não freia ou inibe o seu comportamento. Suporta pressão e amortece seu impacto sobre os subordinados, resiste à frustração e sabe sempre fazer um esforço adicional para ir à frente e conduzir consigo a sua equipe. Consegue automotivar-se pela auto-realização e consegue motivar as outras pessoas pelos desafios e pelas recompensas.

Pela visão moderna de líder nos é mostrado que liderar de forma eficaz consiste em: formar e manter uma equipe bem selecionada; treinar e desenvolver continuamente seus subordinados, mantendo um elevado grau de habilidades e conhecimentos; conseguir o comprometimento sincero das pessoas com relação a objetivos e metas individuais, grupais e organizacionais; e acima de tudo, motivar as pessoas, elevando a sua auto-estima e o seu sentimento de realização.

3.2. AS SEIS PERFEIÇÕES

Segundo Dalai Lama em seu livro: Liderança para um mundo melhor, as seis perfeições são de grande valor para os seres humanos e o líder que possui essas características tem grande capacidade de afetar de modo profundo as outras pessoas.

As seis perfeições são:

1. Generosidade: doar atenção, amor, ensinamentos e ajuda a quem precisa, com isso notamos que um líder que quer ficar com tudo para ele destrói a motivação das pessoas.
2. Paciência: ficar atento em não prejudicar os outros e fazer o bem. A paciência deve ser cultivada e ser entendida como paciência justificada.
3. Ética: perceber que os desejos e incômodos vêm e vão e que não vale a pena se perturbar com isso. Antes de qualquer ação devemos nos livrar de qualquer pensamento negativo que possa nos prejudicar e prejudicar o nosso próximo.
4. Empenho: é preciso estabelecer metas transcendentais e dedicar-se a elas, já que nosso grau de entusiasmo depende de nossa crença da importância dos objetivos que queremos atingir se da nossa gana em chegar até ele.

5. Concentração: significa fazer uma coisa de cada vez, com atenção plena e totalidade.
6. Sabedoria: consiste em possuir visão correta, ou seja, a capacidade de enxergar as coisas como realmente são e de reconhecer que nada dura para sempre

3.3. OS ESTILOS DE LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (1997), Estilo de Liderança é um padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder.

Dentre os vários tipos de liderança, será descrito os seguintes: autocrático, democrático e liberal, por serem os que mais se aproximam da realidade das empresas.

O líder autocrático é também chamado de liderança autoritária ou diretiva, é aquele centralizador, que toma decisões sem consultar seus liderados, inclusive no que se refere à determinação das tarefas e seu modo de realização. Na Liderança autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, de modo imprevisível para o grupo. Além da tarefa que cada um deve executar, o líder determina ainda qual o seu companheiro de trabalho. O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

O líder democrático ou também conhecido como liderança participativa ou consultiva, é o tipo de liderança voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. Envolve seu grupo nas decisões, incentiva a participação, busca delegar autoridade e fornece orientações que visam o desenvolvimento do grupo. Aqui as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as providências para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com o debate. A divisão das tarefas fica ao critério do próprio grupo e cada membro pode escolher os seus próprios companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro normal do grupo. Ele é objetivo e limita-se aos fatos nas suas críticas e elogios, usa o feedback como uma forma de treinamento de seus colaboradores.

O líder liberal (ou laissez-faire) segundo ROBBINS, busca deixar o grupo atuar como desejar, não assumindo o seu papel de líder. Laissez-faire é a contração da expressão em língua francesa laissez faire, laissez aller, laissez passer, que significa literalmente

"deixai fazer, deixai ir, deixai passar". Neste tipo de liderança as pessoas tem mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, auto dirigida e que não necessita de supervisão constante. Por outro lado, a Liderança liberal também pode ser indício de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.

Podemos citar também, a liderança paternalista que é considerado uma atrofia da Liderança, onde o Líder e sua equipe tem relações interpessoais similares às de pai e filho. A Liderança paternalista pode ser confortável para os liderados e evitar conflitos, mas não é o modelo adequado num relacionamento profissional, pois numa relação paternal, o mais importante para o pai é o filho, incondicionalmente. Já em uma relação profissional, o equilíbrio deve preponderar e os resultados a serem alcançados pela equipe são mais importantes do que um indivíduo.

Mas diante dos vários estilos e liderança, qual é o mais adequado? Segundo Krause (1981, p.74)

"Em determinadas situações, a liderança autocrática é a mais adequada; sob certas situações, a liderança democrática é a melhor; sob determinadas condições, a liderança liberal é a melhor."

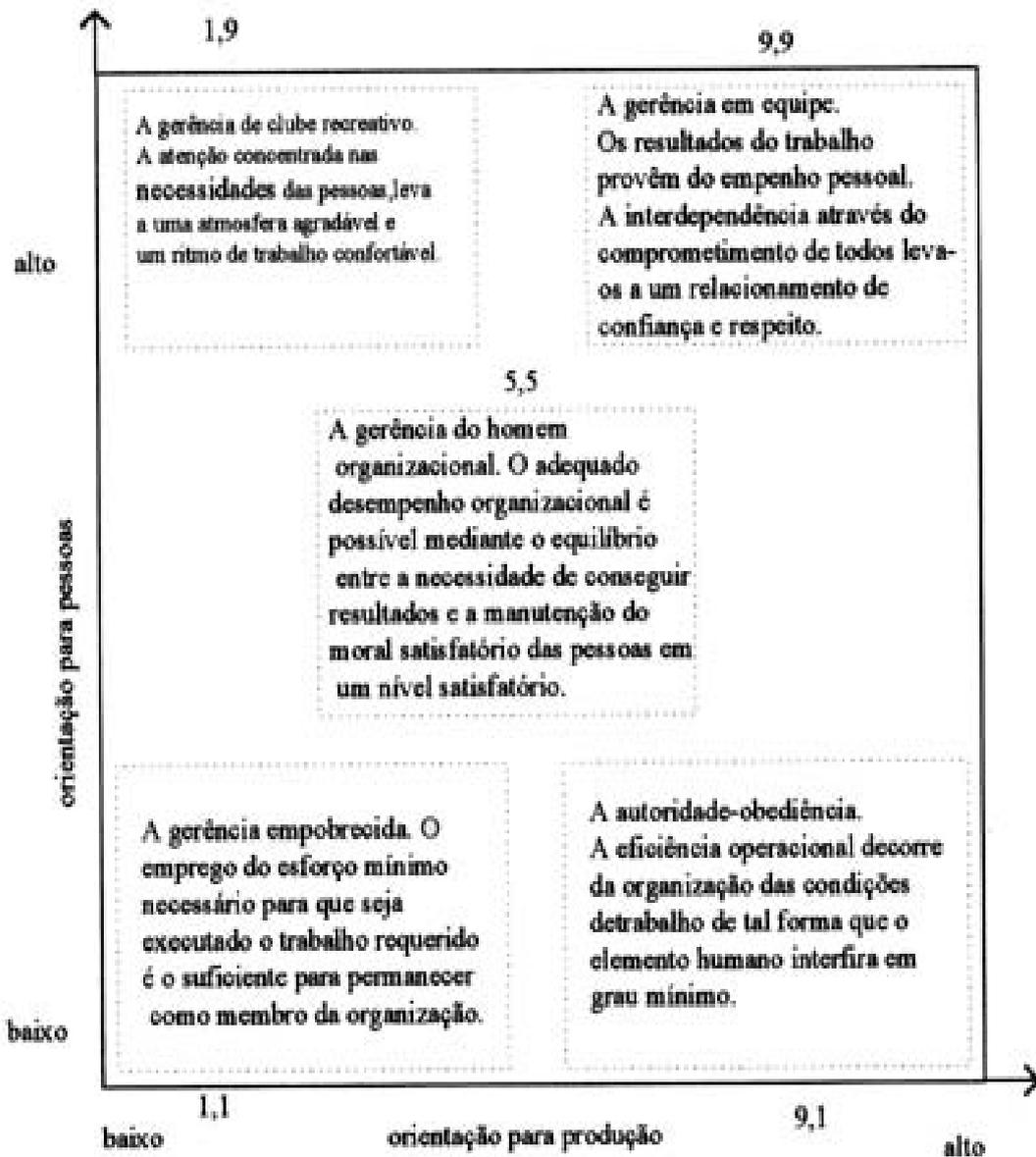
Desta forma notamos que é o líder que deve saber a cada momento, escolher determinada solução para certa situação e, ter sempre em mente que: liderança autocrática não significa ditadura; liderança democrática não é por tudo a voto; liderança liberal não significa ausência de liderança. A liderança é específica em relação à situação que no momento se investiga. Aparentemente difícil esta adaptação, no entanto o profissional para exercer a função de líder não precisa mudar de personalidade, basta mudar o modo de agir, de acordo com cada situação.

Segundo VÉRGARA, temos ainda dois estilos básicos de liderança que são orientada para a tarefa e a orientada para pessoas. MAXIMIANO denomina o primeiro como sendo o que focaliza o trabalho do funcionário e enfatiza o cumprimento de prazos, padrões de qualidade e economia de custos, tem necessidade de cumprir metas, superar a concorrência e o desempenho passado e esclarece as responsabilidades individuais e distribui as tarefas às pessoas.

Já no segundo caso, o líder orientado para as pessoas, os principais comportamentos são que focaliza o próprio funcionário ou grupo e enfatiza as relações humanas e o

desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe, ouve e presta atenção e apóia os funcionários.

A combinação dos dois estilos em seu comportamento ou enfatizá-los levou Blake e Mouton (1964) a planejar um programa de treinamento e desenvolvimento gerencial conhecido pelo nome de Grid Gerencial ou Managerial Grid que é representado conforme abaixo :



No entanto, será dada atenção os estilos de liderança com enfoque na IE, e que segundo Robbins (2002, pág. 322):

“Estudos recentes indicam que a IE – mais que o QI, os conhecimentos técnicos ou qualquer outro fator – é o melhor previsor de quem irá surgir como líder.”

Embora as emoções exerçam poderosa influência em nosso comportamento, há muitos anos elas têm sido consideradas inconvenientes numa situação de trabalho e irrelevantes para os negócios; atualmente, porém, existe uma enorme quantidade de pesquisas mostrando que não apenas as emoções fazem parte da experiência de trabalho, mas também, em grande escala, traçam o curso que a empresa adotará. A IE tem demonstrado estar positivamente relacionada, em todos os níveis, com o desempenho no trabalho.

Para que fique mais claro a importância da inteligência emocional no desempenho do trabalho será apresentado as definições e teorias sobre Liderança Ressonante e Liderança Dissonante.

3.4. LIDERANÇA RESSONANTE

Os grandes líderes são fontes de inspiração e quando tentamos explicar a causa concluímos que eles atuam em um nível mais fundamental: os grandes líderes agem por meio das emoções.

Consideremos o exemplo de Goleman (2002): um momento crucial vivido em uma divisão de notícias da BBC, a gigante da mídia britânica. Tal divisão fora instituída em caráter experimental e, embora seus aproximadamente duzentos jornalistas e editores acreditassem que haviam dado o melhor de si, a gerência decidira encerrar suas atividades. De nada adiantou que o executivo enviado para comunicar a decisão à equipe reunida começasse com um relato brilhante de como as operações rivais estavam indo bem, nem que ele tivesse acabado de chegar de uma viagem maravilhosa a Cannes. A notícia em si já era ruim o bastante, mas o jeito brusco e até agressivo do executivo provocou algo além da já esperada frustração. As pessoas ficaram enfurecidas – não só com a decisão da gerência, mas também com o próprio portador da novidade. Na verdade, o clima ficou tão ameaçador que parecia que o executivo teria de chamar a segurança para escoltá-lo para fora da sala. No dia seguinte, outro executivo visitou o mesmo grupo. Sua abordagem foi muito diversa. Fez um discurso sincero sobre a importância vital do jornalismo para a vibração da sociedade e sobre o chamado que os

trouxera a todos para aquele campo, em primeiro lugar. Lembrou-os de que ninguém escolhe uma carreira de jornalista para enriquecer – como profissão, suas finanças sempre haviam sido modestas, e a segurança no emprego flutuavam conforme o sobe-e-desce das marés econômicas mais amplas. Invocou, também, a paixão e até a dedicação dos profissionais ao serviço que prestavam. Por fim, desejou a todos boa sorte na retomada de suas carreiras. Quando terminou de falar, foi aplaudido.

Qual a diferença desses dois líderes citados no exemplo acima? A diferença está na forma e no tom de voz com que cada um expressou a mensagem: o primeiro provocou no grupo antagonismo e hostilidade, enquanto o segundo aplicou doses de otimismo e mostrou inspiração diante das adversidades. Os dois momentos apontam para uma dimensão oculta, mas crucial, da liderança – o impacto emocional do que o líder diz e faz.

Para Goleman (2002), o segundo executivo, aplaudido pelos funcionários demitidos, ilustra a liderança ressonante. O segundo líder estava em sintonia com os sentimentos das pessoas e conduziu-as em uma direção emocional positiva. Falando com franqueza, expondo seus próprios valores e mantendo-se em contato com as emoções daqueles que o rodeavam, ele elevou o moral das pessoas e mostrou a quão eram importantes mesmo diante daquela situação.

Segundo Goleman (2002, p.20):

A origem da palavra ressonância é reveladora: vem do latim ressonare, ressoar. Em inglês, a palavra é definida no Oxford English Dictionary como “o reforço ou prolongamento do som por reflexão” – ou, mais especificamente, “por vibração síncrona”. “O correspondente humano a uma vibração síncrona ocorre quando dois indivíduos encontram-se no mesmo comprimento de uma onda emocional – quando se sentem em sintonia”. E, de acordo com seu sentido original, a sincronia “ressoa”, intensificando o pico emocional positivo.

Ainda segundo Goleman (2002), Os elementos básicos dos modos de liderança que despertam a ressonância em grupo são:

a) autoconsciência são pessoas dotadas de grande autoconsciência são realistas – não pecam pelo excesso de autocrítica nem por nutrirem esperanças ingênuas. Pelo

contrário, são honestas consigo mesmas a seu próprio respeito. E são honestas sobre si mesmas com os outros, chegando ao ponto de conseguirem rir de suas próprias fraquezas.

b) autogestão, da autoconsciência que é a compreensão de nossas próprias emoções e a clareza com relação aos nossos objetivos – decorre a autogestão, o impulso concentrado de que todos os líderes precisam para atingir seus objetivos.

c) competência social que depois da autoconsciência e da autogestão emocional, a liderança ressonante exige consciência social – ou em outras palavras, empatia. Para Portner (2001), sucesso profissional é produto de empatia. Conhecimento é importante, mas vem depois. Para o autor, empatia significa menos quantidade ou qualidade de informação e mais harmonia interativa. É uma ferramenta de quilate. Ter ou não tê-la vai fazer muita diferença para a sua carreira.

Na concepção de Goleman (2002), a empatia – que implica ouvir e colocar-se no lugar dos outros – permite que os líderes sintonizem-se com os canais emocionais que criam ressonância entre as pessoas. A manutenção da sintonia permite-lhes elaborar melhor sua mensagem, de modo a manter o fluxo de comunicação. O Autor diz que, a empatia é apenas um dos ingredientes necessários à liderança inteligente em termos emocionais. Outro é a capacidade do líder de transmitir sua mensagem de maneira a mover os demais. O líder que exprime seus sentimentos com convicção produz ressonância porque essas emoções são claramente autênticas, arraigadas em valores profundos. Os líderes emocionalmente inteligentes difundem emoções no registro positivo: instigam as pessoas por meio da articulação de um sonho seu que inspire entusiasmo, compaixão ou um sentido de ligação – aspirações que apontem para um futuro cheio de esperanças.

Em suma, empatia significa levar os sentimentos dos funcionários em respeitosa consideração para poder tomar decisões inteligentes, capazes de converter tais sentimentos em uma resposta. Acima de tudo, ela possibilita a ressonância; em sua ausência, o que os atos dos líderes provocam é dissonância.

Pessoas empáticas reconhecem e conseguem satisfazer as necessidades dos clientes ou subordinados, inspiram proximidade, interessam em ouvir o que as pessoas têm a dizer, escutam atentamente, identificando aquilo que, de fato, preocupa a cada um, e suas respostas acertam na mosca. Do mesmo modo, a empatia é fundamental para reter talentos. Os líderes sempre precisaram dela para desenvolver e manter bons funcionários

d) administração de relacionamentos que são os elementos do trio autoconsciência, autogestão e empatia e que ligam todos na última habilidade da IE: a administração de relacionamentos. Nela encontramos as ferramentas mais visíveis da liderança – dentre as quais a persuasão, o gerenciamento de conflitos e a colaboração. A administração habilidosa de relacionamentos resume-se em lidar com as emoções alheias – o que, por sua vez, exige que os líderes tenham consciência de suas próprias emoções e permaneçam em sintonia empática com seus liderados.

No entanto, para Goleman (2002), lidar com relacionamentos não é tão simples quanto parece. Não se trata de uma mera questão de cordialidade, muito embora as pessoas com habilidades sociais desenvolvidas raramente sejam mal humoradas. Ao contrário, a cordialidade, no âmbito da administração de relacionamentos, possui um propósito: mover as pessoas na direção certa seja a concordância quanto a uma estratégia de marketing ou o entusiasmo com relação a um novo projeto. Os líderes bem dotados em termos sociais tendem a ter ressonância com um círculo mais amplo – e tenham um dom para encontrar coisas em comum e estabelecer um vínculo positivo com os demais. Entretanto isso não significa que eles estejam sempre se socializando, mas sim que baseiam seu trabalho na premissa de que, sozinho, não se consegue nada importante. Esses líderes têm um network estruturado quando é preciso agir. À medida que as tarefas crescem em complexidade e tornam-se mais colaborativas, as competências de relacionamento tornam-se cada vez mais vitais.

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

3.5. Liderança dissonante

Os líderes que não conseguem criar empatia com um grupo ou compreender suas emoções corretamente criam dissonância, enviando mensagens que geram um incômodo desnecessário. A perturbação coletiva resultante torna-se, a preocupação central do grupo, desviando a atenção que seria preciso dar à mensagem do líder. Em qualquer contexto de trabalho, o impacto emocional e profissional de um líder dissonante pode

ser facilmente aferido: as pessoas sentem-se fora de prumo e, seu desempenho, por conseguinte, é fraco.

De acordo com Goleman (2002), dissonância, em seu sentido musical original, descreve um som desagradável e áspero; a dissonância refere-se a uma falta de harmonia. A liderança dissonante produz nos grupos em que reina a discrepância emocional, cujos membros têm a sensação de estar o tempo todo fora de tom.

Em suma, a dissonância desencoraja as pessoas, desanima, ou afugenta. Esse é outro de seus custos pessoais: as pessoas que trabalham em ambientes tóxicos levam o veneno para casa. Os hormônios do estresse liberados durante um dia tóxico de trabalho continuam agitando-se no corpo muitas horas depois.

4 – GERANDO MUDANÇAS EM NOS

4.1. Por onde começar a mudança?

“Passei a primeira metade da minha vida tentando ser outra pessoa. Na escola, eu queria ser um grande atleta; na universidade, queria ser admirado na sociedade; depois, queria ser apreciado como homem de negócios e, mais tarde, como diretor de alguma grande instituição. Não demorei muito a descobrir que não estava destinado ao sucesso em nenhuma dessas áreas – o que não me impediu de continuar tentando e viver em permanente decepção comigo mesmo.

O problema é que, tentando ser outro, evitei concentrar-me naquele que eu podia ser. A ideia era demasiado assustadora para considerar na época. Eu ficava mais feliz submetendo-me às convenções da época, avaliando o sucesso em termos de dinheiro e posição, subindo as escadas que outros colocavam no meu caminho, acumulando coisas e conhecidos, em vez de dar vazão às minhas próprias crenças e personalidade.”

(GOLEMAN, 2002, p.117)

Segundo Goleman (2002), essa confissão esclarecedora foi feita por alguém muito bem-sucedido como executivo, líder da London Business School, presidente do conselho da Royal Society of Arts e autor e professor influente em todo o mundo. Assim como Charles Handy, porém, ao longo de uma vida frenética muitos acabam seduzidos pela ideia de poder ou fama, ou sucumbem às expectativas de terceiros.

Para começar – ou manter – um verdadeiro desenvolvimento em termos de IE, é preciso primeiro envolver o poder do nosso eu ideal pelo fato de que assim mudamos hábitos que é uma tarefa muito árdua. Sempre que as pessoas tentam mudar seus hábitos de

pensamento ou de ação, precisam reverter décadas de aprendizagem que residem em circuitos nervosos intensamente utilizados e reforçados, estabelecidos ao longo de anos de repetição. É por isso que a realização de mudanças duradouras necessita de um forte comprometimento com uma visão de si mesmo no futuro – sobretudo nos momentos mais estressantes ou diante de responsabilidades crescentes.

É nesse contexto que Goleman (2002), afirma ser muito fácil confundirmos o eu ideal e o que “deveria ser”, acabando por agir sem nenhuma autenticidade. É por isso, que nos processos de desenvolvimento de liderança, a etapa de descobrir o eu ideal é tão importante.

Para identificar e articular nosso eu ideal, o caminho que realmente queremos seguir na vida, é preciso autoconsciência. “Para transformamos o mundo, precisamos começar por nós mesmos; e o que é relevante começar por nós mesmos é a intenção. A intenção deve ser a de compreendermos a nós mesmos e não de esperarmos que outros se transformem.” (KRISHNAMURTI, 1998).

Devemos buscar saber quem somos o que queremos e onde queremos chegar, para depois podermos ajudar ao próximo. Para Hunter (2004), O desafio para o líder é escolher os traços de caráter que precisam ser trabalhados. Desafiar-nos para mudar nossos hábitos, nosso caráter, nossa natureza. Isso requer uma escolha e muito esforço. Dentro do grande universo de mudanças que podem ser trabalhadas para melhoria da IE da liderança, enumeramos quatro tópicos que achamos primordiais:

4.1.1. Aprendendo a controlar nossas emoções

Para Hunter (2004), o líder deve ser exemplo de bom comportamento para os jogadores, as crianças, os empregados, ou quem quer que esteja liderando. Se o líder gritar ou perder o controle, podem estar certos de que o time também perderá o controle e tenderá a agir de forma irresponsável.

Segundo Goleman (2002), em um levantamento realizado junto a mais de mil trabalhadores americanos, 42% relataram a incidência de gritos ou outros tipos de agressão verbal em seus locais de trabalho, e quase 30% reconheceram que haviam gritado, eles mesmos, com algum colega.

“Quando você se atrasa para as nossas reuniões, desperdiça o nosso tempo – todos seríamos mais eficazes se você aparecesse na hora”, o queixoso parte para um ataque pessoal, rosnando algo como: “Até que enfim Sua Alteza dignou-se a juntar-se a nós.

Fico feliz por saber que você encontrou lugar para nós na sua agenda apertada. Vamos tentar não perder muito do seu precioso tempo.” (GOLEMAN, 2002, p.21).

Para Weisinger (1997), a maneira emocionalmente inteligente de lidar com essa situação é que primeiro você toma consciência de que está sentindo raiva; depois atenta para os seus pensamentos. Os primeiros talvez não sejam tão nobres: “Ele é um idiota. Tenho vontade de matá-lo.” Mas em seguida você desenvolve um diálogo interno construtivo: “Ele deve ter motivos. Não vou deixar transparecer minha raiva.” Então você poderia atentar para todas as alterações fisiológicas – respiração acelerada, coração batendo forte. Você olharia para as suas atitudes de raiva – mandíbula tensa, punhos cerrados – e as interromperia. Então poderia dar a si mesmo alguns minutos de trégua saindo da sala para beber um copo d’água. Finalmente, depois da reunião você buscaria uma solução para o fato de seu subordinado ter chegado atrasado.

Hunter (2004) destaca que é importante que criar um ambiente seguro, em que as pessoas possam cometer erros sem terem medo de ser advertidas de forma grosseira, aos berros. Não será jamais um bom líder aquele que não tiver um eficaz processo de autocontrole, pois, no exercício da liderança há sempre situações que desafiam o líder a perder a paciência e o controle sobre suas emoções. (BOTELHO, 2005).

4.1.2. Aprendendo a criticar habilmente

Atualmente, o fator mais evidenciado nas empresas eu diria que é a questão de condenar as ideias dos outros através das críticas. Muitos dizem que são críticas construtivas. Ora, críticas são críticas e nada mais. Também não estou dizendo que devemos a partir de agora sermos todos zen e não criticarmos mais nada. A forma com que abordamos as diferenças é que leva às divergências, conflitos e falta de cooperação entre as pessoas. Ficam ressentimentos muitas vezes insuperáveis. Nós temos o hábito de criticar mais ou de elogiar mais? Criticar é muito fácil e não custa nada. Elogiar exige, no mínimo, observação, autoconfiança e o desejo verdadeiro de contribuir para o crescimento da pessoa. (MENDES, 2005).

Para Goleman (1995), as críticas na sua grande maioria são expressas como ataques pessoais e não como reclamações específicas a partir das quais alguma medida possa ser tomada; há agressões emocionais com forte carga de repugnância, sarcasmo e descaso; esse tipo de atitude provoca uma reação defensiva, fuga à responsabilidade e o

retraimento total ou a acirrada resistência passiva que vem do sentimento de ter sido injustamente tratado e que gera principalmente queda na produtividade do funcionário.

Da perspectiva da IE, essa crítica demonstra ignorância acerca dos sentimentos que serão provocados naqueles que a recebem e do efeito devastador que esses sentimentos terão em sua motivação, energia e segurança na execução do trabalho.

Goleman, (1995) conta a seguinte historia em um dos seus livros:

Ele era um engenheiro muito experiente, dirigia um projeto de desenvolvimento de programas de computador e estava apresentando o resultado de meses de trabalho de sua equipe ao vice-presidente para desenvolvimento de produtos da empresa. Os homens e mulheres que haviam trabalhado longos dias com ele, semana após semana, ali estavam orgulhosos de mostrar o fruto de um esforço tão grande. Mas, quando o engenheiro acabou de fazer a apresentação do projeto, o vice-presidente voltou-se para ele e perguntou sarcasticamente:

- Quanto tempo você tem de formado? Essas especificações são ridículas. Não têm chance de serem aprovadas por mim.

O engenheiro, extremamente embaraçado e sem graça, ficou sentado macambúzio durante o resto da reunião, totalmente calado. O pessoal da sua equipe fez algumas observações pro forma – algumas hostis, inclusive – em defesa do projeto. O vice-presidente teve de se retirar e a reunião foi abruptamente interrompida, deixando um traço de ressentimento e raiva.

O que de fato ocorreu neste exemplo foi um problema de ausência de habilidade em criticar. Na verdade, a maneira como são feitas e como são recebidas as críticas diz muito sobre até onde as pessoas estão satisfeitas com seu trabalho, com os que trabalham com elas e como elas foram ou ainda ao chefiadas.

Para Goleman (1995), uma crítica hábil pode ser uma das mais proveitosas mensagens que um líder envia. Por exemplo, o vice-presidente citado no exemplo, poderia ter dito – mas não disse – ao engenheiro de programas de computador era: “O principal problema nesta etapa é que seu plano vai demorar muito e com isso elevar os custos. Eu gostaria que você pensasse mais sobre sua proposta, para ver se descobre uma maneira de reduzir o tempo de execução do serviço.” Essa mensagem causa uma reação oposta à da crítica destrutiva: em vez de criar impotência, raiva e revolta, oferece a possibilidade de um melhor desempenho e sugere o início de um plano para isso.

A crítica feita de forma hábil concentra-se no que a pessoa fez e no que pode fazer, em vez de identificar um traço do caráter da pessoa num trabalho malfeito. É desmoralizante simplesmente ouvir que estamos fazendo “alguma coisa errada” ou que não temos competência suficiente para realizarmos a tarefa, sem saber que coisas são essas para que possamos corrigi-las. Deve-se concentrar nos detalhes, dizendo o que a pessoa fez bem, o que fez mal, dando-lhe a oportunidade de mudar e explicando ou mostrando onde está o erro.

A crítica pode abrir portas para alternativas de que a pessoa não se dera conta ou simplesmente sensibilizar para deficiências que exigem atenção. Mas deve incluir sugestões sobre como cuidar desses problemas. (GOLEMAN, 1995).

O segredo para fazer e receber uma crítica eficaz é reconhecer que se trata de um modo de ajudar outra pessoa a melhorar. Tendo isso em mente, sabemos que existe um propósito positivo em algo que pode ser bastante desagradável para todos os envolvidos, essa certeza ajuda a reduzir tanto a vulnerabilidade criada em quem recebe a crítica quanto a ansiedade provocada em quem faz, além disso, ela confere um propósito positivo ao processo e induz os envolvidos a irem até o fim.

4.1.3. Aprendendo a ouvir ao invés de escutar

Saber ouvir é uma prática da IE que traz um alto grau de autoconsciência para o processo de compreender e reconhecer a outra pessoa e responder a ela. Na maioria das vezes, quando os outros “falam”, valendo-se de palavras ou por outras formas não convencionais, o máximo que lhe concedemos é um tempo breve (quando conseguimos) para que se expressem. Enquanto isso interiormente nos organizou ou nos reorganizamos para rebater ou negar suas ideias e defender as nossas, ou seja, a opinião alheia na grande maioria das vezes não nos interessa.

Para Magalhães (2001), podemos oferecer e receber contribuições que nos ajudarão a viver melhor sozinhos, em duplas ou em grupos. Torna-se necessário, porém, um elo entre as unidades humanas para que isso ocorra. E quaisquer que sejam os acontecimentos, as circunstâncias e os sujeitos envolvidos nesse processo, um conhecimento específico é indispensável: o saber ouvir o outro.

Os estudos do comportamento humano, sobretudo sobre os aspectos da liderança, vêm comprovando que as pessoas passam por uma profunda mudança de valores pessoais que afetam diretamente sua maneira de agir e se relacionar. No conceito mais popular

de liderança, identificamos o líder como sendo aquele que apresenta um conjunto de características que o difere dos demais e faz com que possua seguidores espontâneos. No entanto, como é possível o líder ter seguidores se ao menos não consegue ouvi-los? Saber o que pensam? A cultura milenar dos orientais ensina que um dos atributos essenciais para uma melhor convivência no dia-a-dia e nas relações do trabalho é aprender a escutar. Neste caso, escutar é ir além do simples fator físico-mental. É interpretar muito mais que sons e palavras: ouvir o outro. É usar da empatia, ou seja, colocar-se no lugar do seu interlocutor. Tarefa difícil para alguns e normalmente não praticada por muitos. (MARTINS, 2005).

Mas, qual a diferença entre ouvir e escutar? Magalhães (2001), diz que:

“Ouvir é acolher por inteiro o que é dito. Seja o que for. É estar presente e permitir que o outro se expresse verdadeiramente, mesmo que me perturbe e me incomode. É refletir sobre o que foi dito, estabelecendo analogias com os outros repertórios de vivências além do meu próprio e daqueles que se revelam unicamente convergentes.

Escutar é conceder um tempo para que o outro se expresse, enquanto procedemos, intimamente, a uma seleção do que deve ou não ser acolhido e em qual intensidade. É censurar, a priori, aquilo que não corresponde ao que se aceita como versão adequada e correta de fatos e posicionamentos. É desestimular por meio de atitudes explícitas ou não que o outro prossiga no seu expressar-se.”

Para exercer plenamente o papel de líder, é importante ouvir as pessoas e para aprender e aperfeiçoar é necessário exercitar. Martins (2005) nos fornece três passos para essa prática:

- a) o primeiro passo é olhar para si com mais atenção. Perceber as próprias atitudes do cotidiano seja na vida pessoal ou profissional. É importante verificar se há um padrão no comportamento ou ele é específico em alguma das áreas da vida. Para que o exercício tenha melhor efeito, peça ajuda para pessoas próximas.
- b) estar aberto para aceitar críticas e sugestões uma vez que quem está de fora consegue perceber melhor e pode dessa forma ajudar. O ser humano gosta de ajudar os outros e não mede esforços para ver as pessoas de quem gosta aprimorar suas atitudes e comportamento;

c) contenha a ansiedade uma vez que isso tem a ver com controle emocional e saber lidar com os diferentes ritmos das outras pessoas. Em todo e qualquer grupo haverá indivíduos mais dinâmicos e outros nem tanto, e suas contribuições podem ser valiosas se o líder souber controlar a agonia de falar, de concluir.

O verdadeiro líder consegue o respeito de seus liderados, à medida que ouve suas opiniões, idéias, críticas, sugestões e até mesmo dificuldades com relação ao trabalho sem julgamento de valor. De forma geral, as pessoas querem ter a oportunidade de serem ouvidas com respeito. Portanto, saber ouvir é um aspecto da maturidade do líder. Liderança tem mais a ver com a forma de lidar com as pessoas - ouvir, motivar, compartilhar, orientar e delegar - do que quantos funcionários ha na equipe.

3.1.4. Aprendendo a administrar conflitos de forma correta

Os líderes são administradores de conflitos. Quando surgem as desavenças, eles ajudam a processar o conflito minimizando os aspectos destrutivos dos conflitos internos de sua equipe.

Para Robbins (2002), conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra afeta negativamente alguma coisa que a primeira considera importante.

Há dois pontos sobre conflitos que devem ser bem compreendidos. Em primeiro lugar, o conflito é inevitável nas organizações. Onde quer que as pessoas interajam, haverá alguns resultados negativos. Em segundo lugar, o conflito não é inerentemente negativo ou destrutivo. Pelo contrário, leva as mudanças desejáveis. De fato, níveis moderados de conflito em uma organização até podem trazer benefícios, se forem manejados adequadamente. (MEGGINSON, 1998).

Os líderes que melhor gerenciam conflitos são os que sabem fazer com que todas as partes se manifestem e compreendem as diferentes perspectivas, para então encontrar um ideal comum que conte com o endosso geral. Aparam as arestas, reconhecem os sentimentos e pontos de vista de todos os lados e, em seguida, redirecionam a energia para um ideal comum.

Segundo Weisinger (1997), identificar e responder às necessidades dos outros é especialmente importante em situações que exigem a resolução de conflitos e consenso. Suponhamos que dois empregados (Jeremy e Daphne) que você chefia estão disputando um trabalho que acabou de surgir; ambos se mostram muito sensíveis um com o outro

nas reuniões, e tentam conquistar seu apoio. Como chefe emocionalmente inteligente, você sabe que precisa chegar a uma decisão que ambos achem razoável, e para isso precisa descobrir quais são as necessidades deles. Assim, você conversa com cada um deles individualmente e pergunta por que ele quer trabalhar no projeto, de que forma isso atenderá suas necessidades. Jeremy diz que quer porque é exatamente o tipo de trabalho que ele gosta de fazer; Daphne, por sua vez, quer porque acha que é um modo de progredir dentro da empresa. Uma vez identificadas as necessidades deles, você poderá resolver o conflito com mais facilidade, pois sabe quais são as questões reais – e freqüentemente elas não são incompatíveis. Neste exemplo, você sugere que Jeremy e Daphne trabalhem juntos no projeto, com Daphne à frente.

Os líderes que sabem administrar conflitos produzem uma atmosfera de solidariedade amistosa e constituem, eles mesmos, modelos de respeito e cooperação.

4.2. Caminhando para o trabalho ressonante

Segundo Goleman (2002), nos melhores processos, as pessoas aprendem como aprender e concentram-se em uma maneira nova e sustentada de lutar juntas por seus sonhos. Possuem um esquema que faz sentido para ela tendo seus valores, crenças, esperanças e sonhos como pano de fundo. O desenvolvimento de competências para qualquer cargo dado é apenas uma de suas peças e a verdadeira questão consiste em assegurar que o processo deixe suas marcas nas pessoas, na cultura e nos sistemas que suportam a mudança, o desenvolvimento e as normas eficazes. E tem benefícios que devem ser a aprendizagem contínua e uma maior capacidade de mudança. As pessoas podem e desejam mudar quando encontram um bom motivo para tanto.

Uma organização de trabalho é um sistema integrado, que depende do desempenho de cada indivíduo que faz parte dela e do inter-relacionamento de todos eles. Usar nossa IE tanto no modo de nos comportarmos quanto no modo de nos relacionarmos com os outros. Todas essas técnicas almejam aquilo que deveria ser o objetivo do esforço de todos nós: a organização emocionalmente inteligente. (WEISINGER, 1997).

“Eu o convido a não apenas incentivar, mas também inspirar o desenvolvimento da IE entre os funcionários da empresa. A mensagem está clara: O potencial para o sucesso – tanto do indivíduo quanto da organização – é enorme, e tem uma vantagem adicional: ele é realmente possível.” (WIESINGER, 1997, P.212)

Pensamentos tornam-se ações, ações tornam-se hábitos, hábitos tornam-se caráter, e nosso caráter torna-se nosso destino. (HUNTER, 2004)

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A IE pode ser definida como nossa capacidade de nos relacionarmos de forma assertiva e positiva com as pessoas, de termos bom astral mesmo nas adversidades, persistência na busca de nossos objetivos e caracteriza a maneira como as pessoas lidam com suas emoções e com as das pessoas ao seu redor. Isto implica autoconsciência, motivação, persistência, empatia, entendimento e características sociais como persuasão, cooperação, negociações e liderança.

A IE não é genética, são habilidades aprendidas e aprimoradas no decorrer de nossas vidas, ou seja, dessa forma, podemos dizer que possuímos duas mentes, conseqüentemente, dois tipos diferentes de inteligência: racional e emocional. Nosso desempenho na vida é determinado não apenas pelo QI, mas principalmente pela IE. Na verdade, o intelecto não pode dar o melhor de si sem a IE uma vez que eles são parceiros integrais na vida mental. Quando esses parceiros interagem bem, a IE aumenta – e também a capacidade intelectual. Isso derruba o mito de que devemos sobrepor a razão à emoção, ou seja, devemos buscar um equilíbrio entre ambas.

A IE pode ser alcançada por meio de treino e esforço, mas isso requer persistência. As pessoas têm de identificar exatamente o que querem alcançar. Ao realizar esse tipo de exercício analítico de forma metódica por algumas semanas ou meses, a pessoa poderá substituir os hábitos que deseja eliminar por outros que acabam se tornando automáticos e que pode mudar completamente, para melhor, sua forma de vida tanto profissional quanto pessoal.

A chave para uma liderança de sucesso está nos domínios da IE, não do QI. Liderança requer habilidades para persuadir e inspirar, enfatizar e articular sentimentos. Muitos indícios atestam que as pessoas emocionalmente competentes levam vantagem em qualquer campo da vida, assimilando as regras tácitas que governam o sucesso na política organizacional. Os líderes desta nova era valorizam cada vez mais o ser humano como um parceiro e não mais como uma ferramenta.

As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de sentirem-se satisfeitas e serem eficientes, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade. As que não conseguem exercer controle sobre a vida emocional

travam batalhas internas que sabotam sua capacidade de se concentrar no trabalho e pensar com clareza.

Notamos que conforme os autores citados nesse artigo, eles defendem que a competência emocional nos líderes pode ser uma das poucas vantagens competitivas realmente duradouras uma vez que ao projetar uma visão clara para suas equipes, inspirá-las e motivá-las, administrando conflitos e relacionamentos, o líder “ressonante”, é capaz de multiplicar seu próprio potencial e o de cada subordinado, estimulando a criatividade, a cooperação e o empreendedorismo. Ao contrário do chefe “dissonante” que não tem habilidade para interagir de forma produtiva, e que com isso acaba por paralisar a iniciativa dos subordinados, atrofiar talentos e reduzir a eficácia do grupo como um todo além é claro de desmotivar toda a equipe e as pessoas que estão a nossa volta. Ainda que, de imediato, possa apresentar resultados aparentemente positivos, ele se revelaria, a médio prazo, um sabotador inconsciente das próprias metas. Podemos concluir que é emergente a necessidade das organizações, através de suas lideranças, investirem no crescimento emocional como base e sustentação para sua estabilidade e viabilidade econômica. E devemos saber que requer investimentos pessoais e estruturais, contínuos de curto, médio e longo prazo.

Os resultados positivos podem ser observados no sucesso e felicidade das pessoas e organizações do mercado emergente e exigente de hoje. Os resultados negativos são constatados nas dificuldades e tendências depressivas da grande maioria dos profissionais e organizações que ainda não assumiram a necessidade de investir na IE.

Dessa forma, quando examinamos como desenvolver a IE da liderança, percebemos logo que isso exige muito trabalho e esforço persistência. O trabalho de tratar os outros com bondade, de ouvir ativamente, de estabelecer o padrão, de deixar claras as expectativas, de dar às pessoas condições para manterem o padrão estabelecido e isso é de fato uma missão árdua e diária. A persistência por acreditar no extraordinário potencial do ser humano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, F. N. (1995). Psicologia para gestores – Comportamentos de sucesso nas organizações. Lisboa. McGraw-Hill.

Estanqueiro, António (1993). Saber lidar com as pessoas. Lisboa: Edt. Presença.

BAR-ON, Reuven; Parker, James D. A. Manual de Inteligência Emocional: teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho. Porto Alegre. Artmed Editora, 2002.

BARRETO, Maribel Oliveira. O papel da consciência em face dos desafios atuais da educação. 1. Ed. Salvador, Sathyarte, 2005.

BOAVENTURA, Edivaldo M. Metodologia da pesquisa. São Paulo, Atlas, 2004.

BULLARA, Cesar Furtado de Carvalho. Prof. de Comportamento Humano nas Organizações. ISE - Instituto Superior da Empresa. Disponível em: . Acesso em: 05 mar. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. 3. Ed. São Paulo, Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CARLZON, Jan. A Hora da Verdade, o clássico sobre liderança que revolucionou a administração de empresas. Rio de Janeiro, Sextante, 2005.

LAMA, LAURENS. Dalai e Van den Muyzenberg. ed. Ed Sextante. Rio de Janeiro .2009

FACHADA, Odete (1998). Psicologia das relações interpessoais. Lisboa: Edições Rumo, lda.

LOURENÇO, P.R.(2000). Liderança e eficácia: uma relação revisitada. In Psychologica, 23, 119-130.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional, a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 45. Ed. Rio de Janeiro, Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. Trabalhando com a Inteligência Emocional. Rio de Janeiro, RJ, Objetiva, 1998.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE, Annie. O poder da Inteligência Emocional, a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

GOMES, A.D., Cardoso, L. & Carvalho, C. (2000). Discurso de Liderança: o que faz sentido faz-se. In *Psychologica*, 23, 7-36.

KRAUSE, Werther Maynard. Chefia : conceitos e técnicas. São Paulo : Atlas, 1981.

KRISHNAMURTI, J. Autoconhecimento. In.: COLEÇÃO PODER DO PODER - O poder do Autoconhecimento. 1998.

MAGALHÃES, Lucila Rupp de. Aprendendo a lidar com gente: relações interpessoais no cotidiano. 2. Ed. Ver. Atual. – Salvador, BA: EDUFBA – Editora da Universidade Federal da Bahia, 2001.

MEDEIROS, João Bosco. Redação científica. A prática de fichamentos, resumos, resenhas. 5. Ed. São Paulo, Atlas S.A., 2003.

MEGGINSON, Leon C.; Mosley, Donald C.; Pietri Jr, Paul H. Administração. Conceitos e Aplicações. 4. Ed. São Paulo, Harbra Ltda., 1998.

MENDES, Antonio Luiz. Sócio-diretor da Dale Camegie Training Rio de Janeiro e consultor da área de gestão de pessoas e planejamento estratégico. Sem conflitos não há evolução. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4189&org=2> . Acesso em: 15 nov. 2010.

PEDREIRA, Antonio. A hora e a vez da competência emocional, levando inteligência às emoções. Salvador, Bahia, Casa da Qualidade, 1997.

POLYDORO, Felipe. A nova empresa. Disponível em: <http://amanha.terra.com.br/edicoes/176/capa01.asp> . Acesso em: 20 dez. 2010.

PORTNET, Martin. Empatia no trabalho. O segredo biológico da empatia profissional. Disponível em: <http://portner.sites.uol.com.br/empatia/index.html> . Acesso em: 20 dez. 2010

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento organizacional. 9. Ed. São Paulo, Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Jair de Oliveira. Educação emocional na escola. Salvador, Editado pela Faculdade Castro Alves, 2000.

SENGE, Peter. A Quinta Disciplina. São Paulo, Ed. Best Seller, 1990.

WEISINGER, Hendrie. Inteligência Emocional no trabalho. Rio de Janeiro, Objetiva, 1997.