

# LIDERANÇA EMOCIONAL

Trabalho de Licenciatura

(2006)

**Tiago Alexandre Lopes R. Lino**  
Psicólogo Clínico e de Aconselhamento  
pela Universidade Autónoma de Lisboa

Contactos:  
[loptiago@gmail.com](mailto:loptiago@gmail.com)

---

## RESUMO

Este trabalho tem como objectivo primordial estabelecer e descrever a temática da liderança emocional, até que ponto a sociedade contemporânea dá maior primazia aos afectos e emoções, nas relações interpessoais nas organizações, do que ao intelecto e inteligência.

Ao longo deste trabalho é dada toda uma panorâmica sobre a liderança emocional. Começando no primeiro capítulo por definir as várias concepções de liderança pelos vários autores que se dedicaram a esta matéria. Ao fim ao cabo liderança, é definida como um processo de influência de um indivíduo sobre outro ou sobre um grupo numa dada organização, com a intuito de potencializar e maximizar todos os esforços, para a concretização de determinados objectivos organizacionais.

O segundo capítulo refere-se às abordagens teóricas da liderança, ou seja, as linhas de pesquisa do processo de liderança, como surge, em que contexto e de que forma. Começando por referir a abordagem dos traços da personalidade como sendo a liderança algo que dependo dos atributos específicos de determinada pessoa, tendo em conta as suas necessidades, as dos outros e as da organização. Passando pela abordagem comportamental que dá ênfase ao que o líder realmente faz numa organização e a eficácia que isso tem no trabalho. A abordagem do poder e da influência vem defender que o líder é líder porque tem poder e capacidade de influenciar todas as pessoas que giram em torno dele. Por último, a abordagem situacional de foca as sua explicação de liderança na importância de factores contextuais do próprio líder e a natureza do seu trabalho, bem como as atitudes dos subordinados e a natureza do ambiente externo da organização.

O terceiro capítulo destina-se ao tipos de líderes e estilo de liderança que existem nas várias organizações. Não poder-se-á dizer que só um deles é que é eficaz ou que é o melhor, pois todos eles têm eficácia mediante o contexto em que estão inseridos. Existem três tipos de líderes, o autocrático, o democrático e o liberal. O primeiro, o poder está centra apenas nele, no segundo o poder de decisão está centrado no líder e no grupo, no terceiro, o poder está centrado apenas no

grupo, o líder adopta um papel neutro. Quanto aos estilos de liderança tem que ver com as competências de inteligência emocional e sua relação causal sobre o clima de trabalho e o desempenho. Temos o estilo visionário, o conselheiro, o relacional, o democrático, que são considerados estilos ressonantes e o pressionador e o dirigista, que são considerados estilos dissonantes.

O quarto capítulo, remete para as atitudes e emoções existente num líder. Neste capítulo será feita uma breve definição de atitude e emoção, tendo em conta os vários paradigmas que explicam porque é que nos emocionamos. No ponto seguinte irá ser explicado como se aprendem e desenvolvem determinadas atitudes, que mecanismos utilização e quais as relações entre as componentes cognitivas, afectivas e comportamentais nas relações inter-pessoais. O terceiro ponto conta com a importância que as emoções têm na formação de atitudes positivas no líder.

O quinto e último capítulo é destinado à Liderança Emocional propriamente dita, ao impacto que a inteligência emocional e as emoções têm na vida do líder, bem como a ressonância que causa aos seus subordinados, superiores hierárquicos, clientes e fornecedores, tendo em conta os seus quatro domínios, a autoconsciência, a autogestão, a consciência social e a gestão das relações. Será também explicado neste capítulo que é possível aprender a ser líder, refutando a ideia que ser líder é uma qualidade inata, e defendendo a outra ideia que é da aprendizagem. A aprendizagem autodirigida de Boyatzis é um exemplo que é possível aprender a ser líder com ressonância, determinando quais as competências a serem maximizadas e a melhorar, para haver uma liderança eficaz e eficiente.

**Palavras-chave:** Liderança, liderança emocional, líder, emoção, atitude

---

## 1. DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA

Quando se fala em liderança é sistematicamente associada a poder, autoridade e influência, evocando inúmeros pensamentos que levam em consideração as causas, os sintomas ou os efeitos de liderança.

Exploraremos um pouco mais estes conceitos. O poder é, na sua generalidade, a capacidade do indivíduo para modificar intencionalmente o meio ambiente. Isto é, capacidade de um indivíduo modificar intencionalmente juízos, atitudes e comportamentos de outrem, na medida que tem um certo controlo sobre os resultados das acções empreendidas por estes.

A autoridade é a influência potencial de um indivíduo sobre um ou vários indivíduos, exercida sobre a cognição, as atitudes, o comportamento, as emoções e a sua expressão. A

autoridade é baseada na perícia e na competência e pode apoiar-se num sistema de recompensas e de sanções, ou na legitimidade, isto é, na aceitação de tradições e valores.

A Influência é a crença que um indivíduo tem, em estar submetido a uma força interna ou externa que dirige os seus pensamentos, modula os seus sentimentos e comanda os seus actos ou o seu comportamento.

Assim a Liderança, reúne estes três conceitos e é designada como um papel no qual alguém dentro do grupo se especializa, é um processo de influência que ocorre num sistema social e é partilhado entre seus membros. Assim sendo qualquer membro do grupo ou da organização pode liderar em determinados momentos e/ou em certas matérias.

Para alguns teóricos o processo de liderança são as tentativas de influência que suscitam o empenhamento entusiástico dos alvos, eliminando as que resultam em obediência passiva ou aberta. Para outros, o processo de liderança conta com processos de influência importantes para compreender por que é que um gestor é eficaz ou ineficaz numa dada situação. Esta tentativa de influência pode originar o empenhamento entusiástico de algumas pessoas em determinada situação mas suscitar a resistência noutras pessoas ou situações.

Existem inúmeras definições sobre Liderança, embora neste trabalho sejam só focadas algumas. Para Bennis e Nanus (1985) liderar significa exercer influência, guiar e orientar, os líderes são pessoas que sabem o que é necessário fazer.

Para Rost e Smith (1992), a liderança é uma influência de relacionamento, levada a cabo com líderes e seguidores, que procuram mudanças reais na organização, tendo em conta que estas mudanças têm que reflectir os propósitos mútuos de líderes e seguidores.

Kotter (1992), vem dizer que a liderança é respeitante à forma de lidar com a mudança e que a sua relevância advém sobretudo da competitividade e volatilidade actual do mundo dos negócios.

Segundo Sampaio (2004), liderança surge como um factor interpessoal de influência, isto é, surge como uma competência em transformar o conhecimento em acção, resultando num índice desejado de desempenho. Segundo o mesmo autor, a liderança é encarada como um fenómeno social e que ocorre apenas em grupos sociais. È também vista como uma qualidade pessoal, isto é, como um conjunto de traços de personalidade que fazem do indivíduo um líder, tendo em conta esses mesmo traços e características da situação na qual o indivíduo se encontra. Neste óptica, a liderança é um processo de contínuo de escolhas que permitem à organização atingir os seus objectivos, num ambiente interno e externo hostil e em constante mutação.

Quando falamos em Liderança Emocional estamos a falar de um processo de influência, poder e autoridade de um indivíduo que juntamente com outros quatro factores, autoconsciência,

autogestão, consciência social e gestão das relações, consegue competentemente potencializar os esforços de outro indivíduo ou grupo para a realização dos objectivos em determinada situação. Mais à frente iremos aprofundar melhor estas competências da liderança emocional.

## 2. ABORDAGENS TEÓRICAS DA LIDERANÇA

### 2.1. Abordagem dos Traços de Personalidade

Esta abordagem enfatiza os atributos pessoais dos líderes. As primeiras teorias sobre a liderança atribuíram os sucesso à posse de habilidades abstractas, tais como energia, intuição e percepção. É uma concepção que a liderança é melhor compreendida pelas características de um indivíduo que justificam a liderança observada.

Alguns traços individuais que parecem estar relacionados ao sucesso da liderança são alto nível de energia, tolerância ao stress, maturidade emocional, integridade e auto-confiança.

Assim sendo um *alto nível de energia* e a *tolerância ao stress* ajudam as pessoas a enfrentar o ritmo acelerado e as exigências da maioria das posições de liderança, os frequentes conflitos de papéis e a pressão de tomar decisões importantes sem informações adequadas.

A *maturidade emocional* significa que um líder é menos auto-centrado, tem mais auto-controle, tem emoções mais estáveis e é menos defensivo.

A *integridade* significa que o comportamento da pessoa é mais compatível com os valores expressos e que a pessoa é honesta e digna de confiança.

A *auto-confiança* torna um líder mais persistente na conquista de objectivos difíceis, apesar de problemas e reveses iniciais.

A motivação é outro aspecto da personalidade relacionado à eficácia do líder. Segundo McClelland e Boyatzis (1982) identificaram três motivos para a liderança:

- Necessidade de poder – gosto de influenciar as pessoas e eventos, procura de posições de autoridade;
- Necessidade de realização – gosto por alcançar um objectivo desafiador ou realizar uma tarefa difícil, ambicionar sucesso na carreira;
- Necessidade de afiliação – gosto por actividades sociais e procura por relacionamentos próximos das pessoas.

Assim sendo a motivação é a reunião destas três necessidades e pode-se dizer que é caracterizada pelo gosto em influenciar pessoas e eventos, ambição em alcançar dado objectivo com elevado grau de dificuldade e gosto por actividades sociais e procura de relacionamentos próximos com outras pessoas.

## **2.2. Abordagem Comportamental**

Esta abordagem enfatiza o que os líderes realmente fazem no trabalho e a relação desse comportamento com a eficácia do líder. É portanto uma concepção que a liderança é melhor compreendida em termos de acções adoptadas por um indivíduo ao liderar um grupo. São duas linhas de pesquisa que caracterizam esta abordagem:

1. A classificação dos comportamentos de liderança em taxonomias e;
2. A identificação dos comportamentos relacionados com os critérios de eficácia de liderança.

Estas matrizes de pesquisa, concentram-se mais na procura da eficácia do líder pelos comportamentos adoptados, do que nos padrões de comportamento específicos dos líderes eficazes.

## **2.3. Abordagem do Poder e da Influência**

O Poder de um líder é importante, não apenas para influenciar subordinados, mas também para influenciar colegas, superiores e pessoas fora da organização, tais como clientes e fornecedores. Na perspectiva desta abordagem a liderança surge pelo uso de poder e de influência exercidos por uma pessoa num grupo.

Esta abordagem, assenta em duas teorias imprescindíveis para a pesquisa de uma liderança eficaz e são elas:

- O Poder e a Eficácia do Líder – French e Raven (1960) distinguiram cinco tipos de poder:

1. *Poder de recompensa*, que é a capacidade de uma organização oferecer incentivos positivos para um comportamento desejado. O poder de recompensar um funcionário é definido por sanções formais inerentes a um papel de superior;
  2. *Poder de coerção*, onde a organização pode punir um funcionário por comportamento indesejado. Essa capacidade de punir também é por sanções formais inerentes a uma organização;
  3. *Poder legítimo ou da posição*, está ligado ao conceito de autoridade, isso significa que o funcionário acredita que o poder que a organização tem sobre ele é legítimo;
  4. *Poder do especialista ou do conhecimento*, toda a fonte de poder está relacionada com a experiência percebida, o conhecimento ou a habilidade de uma pessoa.
  5. *Poder pessoal ou referente*, é um poder mais abstracto, que tem como fonte as qualidades pessoais de referência, p.e. um funcionário pode admirar outro, pode querer ser como essa pessoa e pode querer que ela goste dele.
- Teoria da Relação Líder-Membro – esta teoria postula que os líderes diferenciam os seus subordinados em termos de:
    1. Competência e habilidade;
    2. Grau de confiança que eles merecem;
    3. Motivação para assumir maior responsabilidade na unidade.

O desenvolvimento de relacionamentos líder-subordinado foi descrito por Graen e Sacndura (1987) e assenta no modelo de ciclo de vida com três estágios pertinentes. Inicialmente à uma fase teste em que o líder e o subordinado avaliam os motivos e as atitudes de cada um e os potenciais recursos a serem intercambiados, onde as mudanças do papel do subordinado são negociadas por meio de uma série de ciclos de comportamentos mutuamente reforçados. O relacionamento passa para um segundo estágio, quando o esquema de intercâmbio é apurado e surgem a confiança mútua, a lealdade e o respeito. O relacionamento só avança para o terceiro estágio quando se torna maduro, isto é, quando a inter-relação transformada em comprometimento mútuo com a missão e os objectivos da unidade de trabalho.

## 2.4. Abordagem Situacional

A abordagem situacional enfatiza a importância de factores contextuais, tais como a autoridade e o discernimento do líder, a natureza do trabalho realizado pela unidade do líder, as atitudes dos subordinados e a natureza do ambiente externo. Isto é, favorece a liderança em termos de factores situacionais que promovem a ocorrência da liderança.

A Teoria do Caminho-Meta, de House (1971), vem dizer que os líderes motivam um melhor desempenho dos subordinados agindo de maneira que os influencie a acreditar que os resultados importantes podem ser alcançados por meio de um esforço concentrado. Aspectos da situação, como a natureza da tarefa, o ambiente de trabalho e os atributos subordinados determinam a quantidade de otimização de cada tipo de comportamento do líder para melhorar as satisfação e o desempenho dos subordinados.

A teoria afirma que um líder precisa ser capaz de manifestar quatro estilos diferentes de comportamento:

1. *Directivo*, o líder fornece directrizes específicas aos subordinados sobre como eles realizam suas tarefas, devem fixar padrões de desempenho e dar expectativas explícitas de desempenho;
2. *Prestativo*, o líder deve demonstrar interesse pelo bem-estar dos subordinados e mostrar-se acessível a eles como indivíduos;
3. *Participativo*, o líder deve solicitar ideias e sugestões dos subordinados e incentivar sua participação em decisões que os afecte directamente;
4. *Orientado para realizações*, o líder deve fixar objectivos desafiadores e atractivos para assim promover o desempenho no trabalho e encorajar altos níveis de realização.

Contudo, esta teoria tem algumas limitações conceptuais, pois apenas concentra-se na motivação dos subordinados como processo explanatório para os efeitos da liderança e ignora outros aspectos tais como a influência do líder na organização do trabalho, os níveis de recursos e os níveis de habilidades.

Estas abordagens, embora todas elas expliquem o processo de liderança diferentemente, têm pontos em comum, ou seja, têm características que convergem. Segundo Yuki (1994), as diferentes linhas de pesquisa têm em comum:

- *A importância de influenciar e motivar*, pois um líder tem como actividade principal, tentar influenciar as atitudes e comportamentos das pessoas que o envolvem na organização, motivando-as a dar o seu melhor na realização das tarefas e no alcance de objectivos;
- *A importância de manter relacionamentos eficazes*, ou seja, a importância de estabelecer relacionamentos cooperativos caracterizados por altos níveis de confiança e lealdade mútua;
- *A importância de tomar decisões*, o líder momentaneamente toma decisões, estas não implicam só a própria pessoa como todo o grupo, é necessário portanto que ao tomar decisões sejam as mais acertadas e que impliquem correr os menos riscos possíveis.

### **3. TIPOS DE LÍDERES E ESTILOS DE LIDERANÇA**

Os tipos de líderes e os estilos de liderança são peça fundamental no estudo dos comportamentos do líder, independentemente das suas características pessoais relativamente aos seus subordinados.

Poder-se-á dizer que a tipologia de líder está mais ligado a traços da personalidade enquanto que os estilos de liderança estão mais ligados ao que o líder faz.

#### **3.1. Tipos de Líderes**

Existem três tipos de líderes, que estão ligados às características pessoais e aos traços da personalidade de cada indivíduo:

- Líder autocrático – é o líder que decide tudo, sem dar qualquer liberdade ao grupo de intervir. Fixa com rigidez todo o processo de organização do trabalho desde a distribuição das tarefas até aos resultados. O líder é dominador e é ele que pessoalmente elogia e pune os membros do grupo, raramente considera os subordinados como pessoas mas sim como unidades de trabalho.
- Líder democrático – todas as directrizes são debatidas pelo grupo até que se chegue à decisão. É o grupo que decide autonomamente os procedimentos e as tarefas a realizar bem como a sua forma de organização para que os objectivos sejam atingidos.



- Líder liberal – é aquele que dá liberdade completa nas decisões grupais e individuais. A participação do líder é mínima e incide sobre a sua sugestão de poder acrescentar algo ao grupo, dando liberdade absoluta ao grupo para controlar as tarefas e participação dos seus elementos. Por vezes este tipo é desvantajoso com existem objectivos rígidos a atingir.

### 3.2. Estilos de Liderança

A liderança está estritamente ligada às competências de inteligência emocional e à sua relação causal sobre o clima de trabalho e o desempenho, o que permitiu categorizá-la em seis estilos de liderança, quatro deles ressonantes e dois dissonantes.

São considerados estilo ressonantes o visionário, o conselheiro, o relacional, o democrático e dissonantes o pressionador e o dirigista. Iremos começar por descrever cada um deles, tendo em conta a ressonância, o efeito sobre o clima de trabalho e em que situações é que cada estilo é apropriado.

- Estilo Visionário – canaliza as pessoas para visões e sonhos partilhados, tem um efeito fortemente positivo e é apropriado quando ocorrem mudanças que exigem uma nova visão ou quando é necessário uma orientação clara;
- Estilo Conselheiro – relaciona os desejos das pessoas com os objectivos da organização, tem um efeito muito positivo e apropriado quando é necessário ajudar um empregado a ser mais eficiente, melhorando as suas capacidades de longo prazo;
- Estilo Relacional – cria harmonia melhorando o relacionamento entre as pessoas, tem um efeito positivo e é útil para resolver conflitos no grupo, motivar nos períodos difíceis e melhorar o relacionamento entre as pessoas;
- Estilo Democrático – valoriza o contributo de cada um e obtém o empenho das pessoas através da participação, tem um efeito positivo e é apropriado quando o intuito é conseguir a adesão ou consenso;
- Estilo Pressionador – facilita em atingir objectivos difíceis e estimulantes, tem uma efeito muito negativo pois é frequentemente mal executado, mas é bastante útil quando se pretende levar uma equipa competente e motivada a produzir resultados de elevada qualidade;

- Estilo Dirigista – acalma os receios dando instruções claras em situações de emergência, tem um efeito muito negativo mas é imprescindível em situações de crise, pois facilita a solução de determinado conflito quando se trata de subordinados difíceis.

È de salientar que um líder pode dominar um ou vários estilos de liderança em dada altura e noutra ser capaz de aplicar esses e ainda outros. O segredo consiste em reforçar as competências de inteligência emocional que estão subjacentes aos estilos de liderança.

#### **4. ATITUDES E EMOÇÕES DE UM LÍDER**

Neste capítulo iremos explorar uma pouco os conceitos de Emoção e Atitude, bem como iremos descrever como se processam e articulam estes dois conceitos num líder.

##### **4.1. Conceito de Atitude e emoção**

O conceito de atitude, segundo Anderson (1998) “é uma ‘emoção’ moderada que predispõe o indivíduo para responder, de forma consistente, favorável ou desfavoravelmente quando confrontado com um determinado objecto”.

Segundo Lambert e Wallace (1966) uma atitude é “uma maneira organizada e coerente de pensar, sentir e reagir em relação a objectos, pessoas, grupos e questões sociais ou a qualquer acontecimento ocorrido no meio”.

A atitude é constituída por três componentes essenciais, a componente cognitiva, pensamentos e crenças; a componente afectiva, sentimentos e emoções; e a componente comportamental, tendências para agir. Poderá dizer que um líder nato é dotado da convergência das três componentes.

Por outro lado, a emoção é a exteriorização do sentimento. A natureza dotou o ser humano de características únicas, como a capacidade de corar porque mente, chorar porque está triste e rir porque está alegre, etc, dotou-o de reacções súbitas (emoções) a estímulos exteriores, existem variáveis teorias que explicam porque é que nos emocionamos, mas iremos apenas focar-nos em quatro delas:

1. A teoria **Evolucionista**, defende que estamos emocionados porque os nossos genes assim o determinam; é algo que é hereditário, que nos permite sobreviver e reproduzirmo-nos melhor no nosso meio natural. As emoções foram favoráveis à sobrevivência e à reprodução de todos os antepassados da nossa espécie, o que explica a sua transmissão até nós, ou seja, explica que nos emocionamos porque os nossos antepassados também se emocionavam.
2. A teoria **Fisiológica**, que defende que estamos emocionados porque o nosso corpo está emocionado, tratando-se aqui de uma reacção do nosso organismo a determinado acontecimento, de forma autónoma que o nosso cérebro está inconsciente de controlar.
3. A teoria **Cognitivista**, que defende que classificamos todos os acontecimentos segundo um sistema de eixos de decisão: agradável/desagradável, previsto/imprevisto, controlável/não controlável, causado por nós/causado por um outro. Mentalmente são feitas combinações com os componentes do eixo, que nos afecta, o que faz desencadear as emoções, logo emocionamo-nos porque pensamos.
4. A teoria **Culturalista**, que defende que estamos emocionados porque é cultural, é uma reacção de uma situação social na interacção dos indivíduos uns com os outros, dentro da mesma cultura, pelo que, dependendo das culturas, as emoções variam.

Qualquer sentimento emocional é um acumular de tensão que tem origem no que nos rodeia ou em nós próprios e vai contra a nossa capacidade de reacção oportuna ou de compreensão. As emoções são a forma de esvaziar essa tensão. Se uma pessoa tem vontade de fazer alguma coisa, mas não a faz porque a consciência - a sociedade, a cultura, a religião, a lei ou a própria organização não permite, irá ser criada uma tensão emocional que pode ser expressa das mais variadas formas: com depressão, com violência, com apatia, e acompanhada normalmente com tristeza por ser uma tensão negativa. Da mesma forma, se uma pessoa é aclamada por algo que não esperava, ou se sente uma satisfação superior à imaginada, fica também sem conseguir compreender e reagir. Acumula igualmente tensão, agora positiva, que precisa de ser igualmente esvaziada pelas emoções, talvez pela alegria.

As inúmeras concepções humanas causadas pela racionalização - honra, orgulho, respeito, desejo, ambição, esperança, ansiedade, saudade - são a causa das emoções. O cordeiro tem medo do lobo faminto, e foge ou morre. O homem também tem medo do “lobo faminto”, mas sabe que o tem, e por isso, ou se protege e perde o medo, ou não se protege e como sabe que o “lobo” o vai atacar, acumula ainda mais medo. As emoções existem devido à alteração que a consciencialização humana fez da natureza. Os humanos reagem a tudo de uma forma artificial, que pode ser melhor ou pior, pois não têm medo do que é perigoso, mas do que eles pensam que é perigoso. E reagem conforme a sua concepção da realidade. Um motivo de alegria numa cultura pode ser motivo de tristeza noutra.

As emoções estão também intimamente ligadas ao desconhecido, ao duvidoso, ao ambíguo e ao incerto. De facto, emoções referentes àquilo que nós desconhecemos totalmente, manifestam-se com maior intensidade, do que as que se referem àquilo que já conhecemos. Nos líderes a emoção é um motor de arranque para a acção. Eles tendem a encarar as emoções como sendo algo que os impulsiona a agir e a reagir perante determinando conflito ou objectivo a atingir.

#### **4.2. Aprendizagem e Desenvolvimento das Atitudes**

As Atitudes constituem modos de sentir, organizados, coerentes e habituais, em relação a acontecimentos e/ou pessoas no nosso próprio meio, ou seja modos aprendidos de ajustamentos que se traduzem por hábitos complexos, que se desenvolvem a partir dos princípios fixos de aprendizagem. As nossas atitudes são aprendidas através da associação e da satisfação das necessidades, isto é, aprendemos a temer ou a evitar pessoas ou coisas quando associadas a acontecimentos desagradáveis e a gostar e aproximarmo-nos de pessoas ou coisas quando associadas a acontecimentos agradáveis. Por sua vez, o evitar ou temer, o gostar ou aproximar são as formas de satisfazermos as nossas necessidades básicas de prazer e conforto e estão directamente ligadas à *Lei do Efeito*.

As atitudes básicas são aprendidas na infância, através dos pais, sendo também nesta altura que a criança desenvolve fortes atitudes em relação a eles. As atitudes agradáveis são aprendidas quando os pais cuidam dela, preocupam-se com o seu bem estar, ou seja, com o seu prazer e o seu conforto (recompensa); as atitudes desagradáveis, são aprendidas quando os pais não se preocupam minimamente com a criança nem tão pouco lhe dão protecção, portanto não se preocupam com o seu prazer e conforto (punição).

Também na organização, o subordinado aprende atitudes negativas e positivas, dependendo muito do líder que é seguidor. O líder por seu lado, terá aprendido também inúmeras atitudes

negativas, e o seu maior desafio é mesmo não deixar que as mesmas se transformem em comportamentos desajustados perante os seus subordinados. O seu esforço é no sentido de suprimir essas atitudes negativas e substituí-las por positivas.

As atitudes positivas ou negativas, também são aprendidas por influência das emoções. Emoções positivas como amor, alegria estão ligadas a atitudes positivas, emoções negativas como cólera, inveja, ódio estão ligadas a atitudes negativas. Há no entanto duas emoções, o medo e a vergonha, que se enquadram tanto nas emoções positivas como nas negativas, pois são emoções que avaliam um perigo e levam a um acontecimento agradável (positivo) ou desagradável (negativo).

Sem dúvida, que as emoções têm um papel muito importante na formação das atitudes, pois uma atitude, é formada pela opinião do sujeito sobre o estímulo e pela carga emocional com que o estímulo é percebido. Esse estímulo por sua vez vai ser categorizado no quadro das diferentes emoções, o que origina uma atitude favorável ou adversa em relação a ele. A Atitude é uma disposição interna do indivíduo face a um elemento social, já percebido anteriormente, logo, segundo a componente afectiva, a atitude vai ditar como é que o indivíduo se disponibiliza emocionalmente para lidar com esse mesmo elemento social.

### **4.3. As Emoções e a Formação das Atitudes na Liderança**

Algumas emoções, têm um papel habitualmente de maior importância, na formação de atitudes. A Vergonha é das emoções que mais temos em conta na interacção com os outros na mesma sociedade e que mais regula a nossa identidade social. Manifesta-se por um sentimento penoso de inferioridade, de indignidade ou de diminuição na opinião dos outros. A vergonha é resultado de dois tipos de situações, de uma posterior consciencialização de uma acção que foi praticada e não foi aceite pelos outros, por não se enquadrar no contexto esperado, ou então de simpatia, se somos alvo de um interesse ou elogio de alguém que nos é superior, em termos de *status* social.

A vergonha, no desempenho da liderança tem vantagens, é um excelente regulador dos comportamentos sociais, servindo para proteger a nossa identidade no grupo, o que influencia em muito as nossas atitudes, permitindo ponderar os prós e contras para determinado comportamento, que poderá ou não ser desencadeador de vergonha.

Maioria das atitudes são reguladas pela emoção vergonha, que delimitando o nosso comportamento social, pois é um instrumento de aceitação dos outros na nossa sociedade e de definição da nossa identidade social. Poderá dizer-se também que a vergonha é uma *pressão*

*social* pois tem a função de seleccionar qual a atitude a ter numa sociedade determinada, predizendo a evolução de certo comportamento, no sentido de favorecer a vida na mesma sociedade ou até mesmo na organização.

A sociedade não tolera comportamentos que transgridam as normas sociais, e quem transgrida é alvo de desvalorização, sanção ou exclusão. É o próprio indivíduo que se sente pressionado pela sociedade, pelo que age dentro do grupo em função de evitar a vergonha, pois esta surge como alerta, logo que é cometido o erro.

Numa perspectiva mais organizacional, a vergonha tem papel dominante do subordinado perante o líder, talvez pelo sentimento de inferioridade latente. Por sua vez, o líder também tem esta emoção, a diferença é que consegue gerir tal emoção, de forma a não denunciá-lo ou torná-lo vulnerável junto dos superiores hierárquicos ou dos subordinados.

## **5. LIDERANÇA EMOCIONAL**

### **5.1. Inteligência Emocional e Emoções no trabalho**

O papel emocional do líder é primal, é o primeiro acto de liderança e o mais importante. Os líderes desempenham sempre um papel emocional primordial. Nas organizações modernas, esta tarefa primal continua a ser uma das principais funções dos líderes, encaminhar as emoções colectivas para direcções positivas e limpar a confusão criada por emoções negativas.

As emoções negativas, em especial a irritação crónica, ansiedade ou sensação de futilidade, perturbam fortemente o trabalho, por desviarem a atenção das tarefas imediatas. Outra emoção negativa, que é o caso da angústia, apesar de reduzir a capacidade mental, também diminui a inteligência emocional das pessoas.

Estudos efectuados neste campo, verificaram que a percentagem do tempo de trabalho durante o qual as pessoas sentem emoções positivas é um dos melhores indicadores do grau de satisfação e um bom indicador da probabilidade dos empregados saírem da empresa. Se, neste sentido, os líderes espalham má disposição são pura e simplesmente maus para a empresa, os que transmitem boa disposição ajudam ao sucesso do negócio.

A forma como os líderes gerem os sentimentos e os conduzem de modo a que o grupo atinja os seus objectivos depende da inteligência emocional. A ressonância é um dom natural dos líderes emocionalmente inteligentes, fazendo com que a emoção e a energia entusiástica desses líderes ecoa no grupo.

Sob a orientação de um líder emocionalmente inteligente, as pessoas sentem-se mutuamente apoiadas, partilham ideias, aprendem umas com as outras, tomam decisões em clima de colaboração, fazem as coisas avançar. Constróem elos emocionais que as ajudam a permanecer centradas no que é importante, mesmo que o ambiente seja de mudança e de incerteza. Outro factor importante é que estabelecem elos emocionais com as outras pessoas por forma a dar mais sentido ao trabalho.

Por outro lado, se o líder não tem ressonância, as pessoas seguem as rotinas do trabalho, mas fazem apenas o essencial ou o habitual, em vez de darem o seu melhor. Se, de facto, o líder não utilizar uma boa dose de sentimentos, poderá apenas ser capaz de dirigir, mas não de liderar.

Uma das principais funções de um líder é gerar entusiasmo, optimismo e paixão pelo trabalho a realizar, assim como cultivar um ambiente de cooperação e confiança. A inteligência emocional tem quatro domínios:

- Autoconsciência - esta competência caracteriza-se por 3 factores, a *autoconsciência emocional*, que é a consciencialização dos próprios sentimentos que o afectam ou que afectam o seu desempenho profissional; a auto-avaliação que é o conhecimento dos seus pontos fortes e das suas fraquezas; e por último a *autoconfiança* em que o facto do líder conhecer bem as capacidades próprias permite-lhe utilizar adequadamente as suas qualidades.
- Autogestão - desta competência derivam o *autodomínio* que é a capacidade de gerir as suas próprias emoções perturbadoras e os seus impulsos, canalizando-os de forma útil; a *transparência*, o facto do líder ser franco com os outros sobre sentimentos, crenças e acções, levam a uma boa integridade organizacional; a *capacidade de adaptação* que os leva a adaptar-se de forma flexível aos novos desafios e de forma ágil perante as mutações rápidas, levando-os a pensar antecipadamente sobre novos dados e realidades; a *capacidade de realização* estão munidos de padrões elevados de exigência que os impele a procurar permanentemente forma de melhorar a si próprio e os outros; a *capacidade de iniciativa* os líderes são dotados de um grande sentido de eficácia onde aproveitam as oportunidades que surgem, em vez de ficarem à espera; e por último o *optimismo* capacidade que o líder tem em encarar todas as dificuldades e resistências com elevado positivismo, onde espera que todos dêem o seu melhor.

- Consciência Social - nesta competência reúnem-se a *empatia* que é a capacidade de captar as emoções sentidas dos subordinados, mas que não são expressas, escutando-os atentamente e percebendo a perspectiva deles; a *consciência organizacional* revelam-se políticos astutos, capazes de detectar as redes sociais cruciais e as relações de poder importantes; e o *espírito de serviço* onde estimulam climas emocionais nas pessoas que têm contacto directo com os clientes e os fornecedores cultivando adequadamente essas relações.
- Gestão das Relações - esta competência é um dos seus pontos fortes, pois compactam as mais importantes características para a gestão das relações humanas, tais como a *liderança inspiradora* onde geram ressonância e estimulam as pessoas com uma visão irresistível e com uma missão compartilhada; a *influência* que é a capacidade de encontrar temas apelativos adequados a cada um dos seguidores até à capacidade para conquistar a adesão dos outros e constituir redes que apoiem as iniciativas; a *capacidade para desenvolver os outros* onde apoiam o desenvolvimento dos outros mostrando interesse genuíno por eles e pelos seus objectivos; o *catalisador de mudança* que é a capacidade de reconhecer a necessidade de mudança, desafiando o *status quo* e defendendo coerentemente a nova ordem; a *gestão de conflitos* sendo a capacidade de atrair todas as partes envolvidas, para compreender as várias perspectivas e encontrar um ideal como que todos apoiem; e por último, o *espírito de colaboração e de equipa* tentam transformar a motivação existente na competitividade em climas amistosos de colegialidade, promovendo o respeito pelos outros, o espírito de ajuda e de aptidão para a cooperação.

Cada um destes domínios proporciona um conjunto de aptidões fundamentais à liderança com ressonância.

Seguidamente falaremos um pouco mais de cada um destes domínios e que efeitos é que os mesmos têm no líder e no grupo. Alguns trabalhos de investigação, revelaram que a autoconsciência facilita a empatia e o auto-domínio, que por sua vez, estes dois domínios em conjunto, permitem uma gestão eficaz das relações, Poder-se-á dizer que a liderança emocionalmente inteligente tem como base a auto-consciência.

A auto-consciência é a base de tudo, se não tivermos consciência das nossas emoções não seremos capazes de as gerir e também não teremos capacidade para apreender as emoções dos outros. Assume também um papel fundamental na empatia, ou seja, na competência para



perceber o que os outros estão a sentir, as pessoas que nunca entendem os seus próprios sentimentos também não conseguem sintonizar-se com os sentimentos dos outros.

A consciência social, também apelidada de empatia, é a base do passo seguinte na função primordial dos líderes, o gerar ressonância. A sintonia emocional dá ao líder capacidade para partilhar os valores e as prioridades que podem guiar a acção do grupo.

A empatia, qualidade que inclui a capacidade de ouvir e de compreender a posição das outras pessoas, dá aos líderes capacidade para se ligarem aos canais emocionais dos outros de forma a gerarem ressonância. Se estivessem sempre sintonizados com os outros, os líderes podem afinar as suas mensagens a fim de manterem a sincronização. Assim sendo, a aptidão para gerir relações pode conseguir catalisar a ressonância.

As relações dinâmicas entre os quatro domínios da inteligência emocional, são os ingredientes básicos de uma liderança primal eficaz da ressonância.

## **5.2. “Não se nasce líder, aprende-se”**

Há quem diga que para ser um líder, terá que ter já características inatas para exercer tal cargo. Mais há também quem diga que ser líder é um processo que resulta de uma aprendizagem bastante motivada. Neste âmbito o cérebro tem muita importância.

A inteligência emocional depende dos circuitos que ligam os lobos pré-frontais do cérebro, que contêm os centros de decisão do cérebro, ao sistema límbico, o qual controla os sentimentos, os instintos e os impulsos.

Aprender a ser líder não é de todo impossível, agora ser carismático, é um processo intrínseco, que junta factores da personalidade do indivíduo com factores situacionais e comportamentais, é uma concepção que é produto de uma característica de indivíduo que inspira confiança nos outros a apoiar as suas ideias e convicções, de forma voluntária e espontânea.

### **5.2.1. Aprender a ser líder com ressonância.**

Aprender é a chave para estimular o estabelecimento de novas ligações neurológicas. No que diz respeito ao aperfeiçoamento das qualidades de liderança, isto é, à ressonância, é necessária uma abordagem emocionalmente inteligente para que se gerem essas alterações neurológicas, ou seja uma abordagem dirigida aos centros emocionais.

O processo de aprendizagem de liderança é um processo muito moroso, que envolve muitos factores intrínsecos e extrínsecos.

A primeira oportunidade para a aquisição da capacidade de liderança vai da adolescência até pouco depois dos vinte anos. Esta aprendizagem na fase da juventude será a base de várias aptidões, tais como autodomínio, vontade de vencer, o espírito de colaboração e o poder de persuasão.

As pessoas que não tiveram essas experiências iniciais que desenvolvem a capacidade de liderança podem aprender mais tarde, mas têm que estar fortemente motivadas para tal. A capacidade do cérebro para gerar novas ligações mantém-se durante toda a vida. É necessário um esforço maior e mais energia para se aprender na fase adulta aquilo que seria facilmente assimilado na infância e na adolescência, porque os novos comportamentos têm de travar uma batalha difícil contra os padrões que estão enraizados a nível do cérebro.

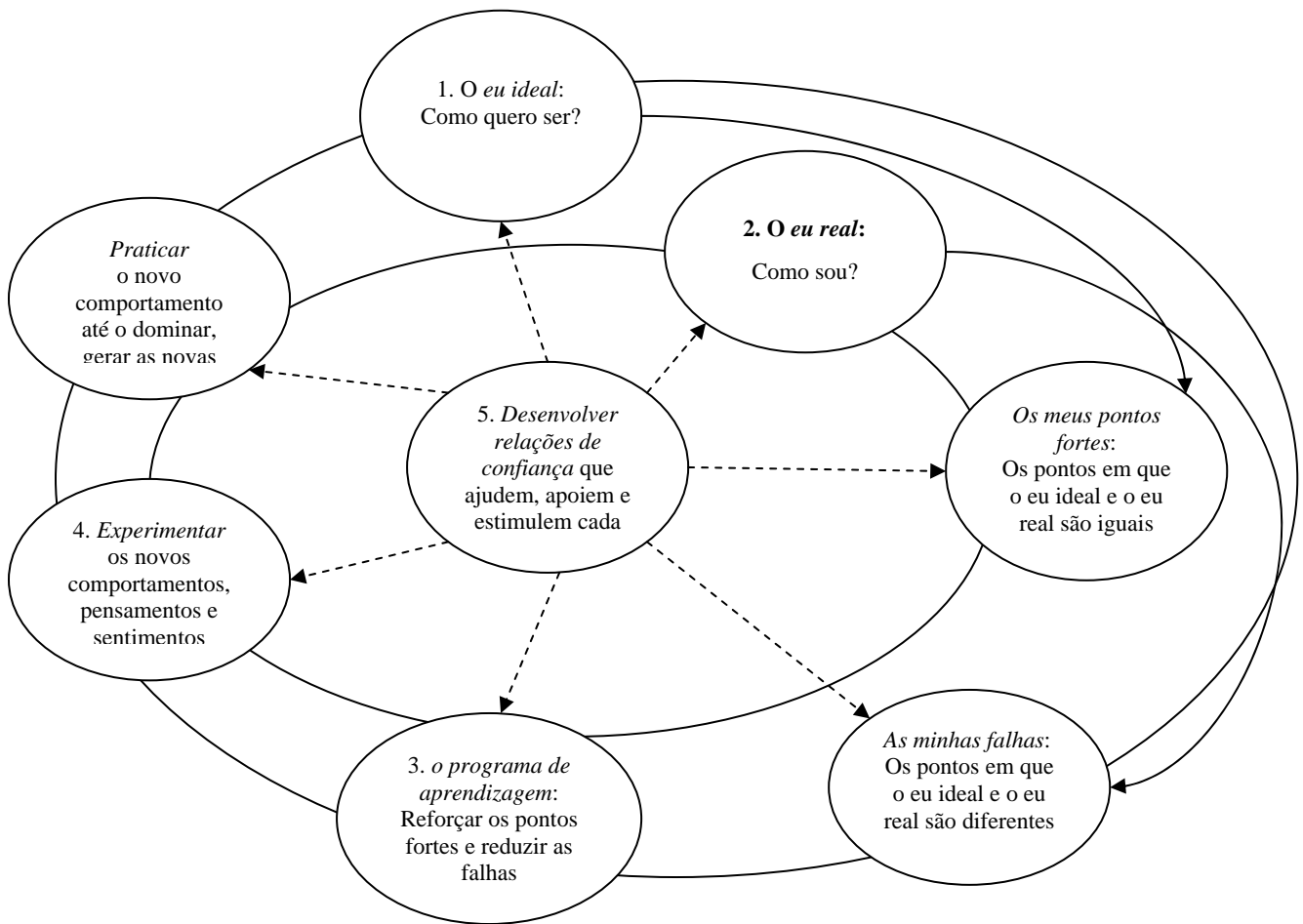
Trata-se portanto de uma dupla tarefa, destruir hábitos que nos prejudicam e criar hábitos novos que nos favorecem. É por isso que a motivação é essencial para o desenvolvimento da capacidade de liderança: quando se trata de alterar hábitos adquiridos na infância ou na juventude, temos que nos esforçar mais e durante mais tempo. Desenvolver a inteligência emocional exige desejo sincero e esforços concentrados.

Em suma, a aprendizagem dirigida à parte límbica do cérebro exige muito tempo e muito treino mas a probabilidade de ter efeitos mais duradouros é muito mais elevada.

### 5.2.2. Teoria da aprendizagem autodirigida de Boyatzis

O segredo do desenvolvimento efectivo das competências de liderança é a *aprendizagem autodirigida*: desenvolver ou reforçar propositadamente uma qualidade que já se possui, ou uma qualidade que se quer possuir, ou ambas as coisas. Isto exige que se tenha uma visão clara do *eu* ideal e uma visão verdadeira do *eu* real. Esta aprendizagem é mais eficiente e duradoura se o processo de mudança estiver a ser bem compreendido ao mesmo tempo que está a ser executado.

Este modelo de aprendizagem foi desenvolvido por Richard Boyatzis ao longo de três décadas de trabalho sobre melhoria das qualidades de liderança.



Fonte: Goleman, Daniel et all, (2002) *Os Novos Líderes – a inteligência emocional nas organizações*, Lisboa, Gradiva, p. 134.

A aprendizagem autodirigida baseia-se em cinco descobertas, cada uma delas representando um ponto de descontinuidade. O objectivo é utilizar cada uma dessas descobertas como instrumento para fazer as mudanças que são necessárias para que uma pessoa se torne um líder emocionalmente inteligente. E são elas:

- *A primeira descoberta:* O eu ideal – como quero ser? – esta primeira descoberta conduz à visão do ser ideal que pretendemos tomar como modelo para nós próprios, onde nos sentimos motivados para desenvolver as competências de liderança.
- *A segunda descoberta:* O eu real – Como sou? Quais são os meus pontos fortes e as minhas falhas? – é como se olhássemos para um espelho e descobríssemos como somos na realidade, algumas dessas facetas são coerentes com o eu ideal, logo podem ser consideradas como pontos fortes.

- *A terceira descoberta:* O programa de aprendizagem – reforçar os pontos fortes e reduzir as falhas – elaboração de um plano de melhorias das nossas capacidades.
- *A quarta descoberta:* Experimentar os novos comportamentos, pensamentos e sentimentos, até os dominar completamente – advém da prática das novas competências de liderança.
- *A quinta descoberta:* desenvolver relações de confiança que apoiem a mudança e a tornem possível – esta descoberta pode ocorrer em qualquer um dos vários momentos do processo e consiste em perceber que precisamos dos outros para conseguir identificar o nosso eu ideal e o nosso eu real, para descobrirmos os nossos pontos fortes e as nossas falhas e para sermos capazes de experimentar e de praticar.

Todo este processo é interactivo e o resultado de treinar os novos hábitos é que eles passem a fazer parte de nova natureza da pessoa. O ideal é que esta progressão ocorra através de momentos de descontinuidade que dão uma nova consciência e transmitem uma sensação de urgência.

## CONCLUSÃO

Como foi possível observar ao longo deste trabalho, a liderança emocional tem cada vez mais um papel dominante quer no trabalho dos indivíduos, quer na própria organização, quer até mesmo nas relações diárias.

O trabalho é iniciado com uma pequena abordagem do conceito de liderança, ao longo de vários e por vários autores, desde o conceito mais primitivo que é a liderança é uma espécie de poder, influência ou autoridade que um indivíduo tem sobre outros ou sobre um grupo, passando pela liderança como sendo a capacidade que indivíduo tem em tomar decisões no âmbito da organização, com o objectivo de beneficiar esta e todos os elementos que a constituem. Até ao mais recente conceito de liderança como sendo a capacidade que um determinado indivíduo tem em influenciar outros tendo em conta a autoconsciência, a autogestão, a consciência social e a gestão de relações. Poder-se-á dizer que a liderança emocional além de se centrar na tarefa e nos objectivos a atingir, centra-se também nas necessidades dos indivíduos da organização e nas relações que eles estabelecem entre si.

O segundo capítulo é destinado às várias abordagens históricas da liderança. Existem, portanto, quatro abordagens que explicam o processo de liderança. A abordagem dos traços da personalidade que defende que a liderança é o resultado dos atributos pessoais dos líderes, tais como energia, intuição e percepção. A abordagem comportamental que defende que a liderança é o resultado das acções adoptadas por um indivíduo ao liderar um grupo. A abordagem do poder e influência que enfatiza que a liderança surge apenas porque um indivíduo tem poder e é capaz de influenciar outros. E por último, a abordagem situacional que diz que a importância de factores contextuais, tais como a autoridade e o discernimento do líder, a natureza do trabalho realizado pela unidade do líder, as atitudes dos subordinados e a natureza do ambiente externo, são factores importantíssimos no processo de liderança.

O terceiro capítulo refere aos tipos de líderes e estilos de liderança. Existem líderes que causam ressonância e líderes que causam, poder-se-á dizer que os tipos democrático e liberal e os estilos Visionário, Conselheiro, Relacional e Democrático facilitam a ressonância e que o tipo autoritário e os estilos pressionador e dirigista facilitam a dissonância.

O quarto capítulo remete para o “mundo” das emoções e atitudes dos líderes ressonantes. Começa-se pelas definições de emoção e atitude. Emoção é a exteriorização do sentimento. Atitude é uma maneira organizada e coerente de pensar, sentir e reagir em relação a determinada situação ou estímulo.

Existem quatro teorias que explicam porque é que nos emocionamos. A teoria evolucionista defende que nos emocionamos porque está nos nossos genes; a fisiológica porque é a reacção de organismo em detrimento de um estímulo; a cognitiva vem dizer que nos emocionamos porque pensamos e a culturalista que nos emocionamos porque é uma reacção social a situações na própria cultura.

O quinto e último capítulo é dirigido exclusivamente à liderança emocional, contado com a inteligência emocional e as emoções patentes no trabalho, ou seja, as competências e emoções eficazes dos líderes carismáticos. É também refutada a teoria que a liderança carismática é inata, substituído-a e afirmando que é possível aprender a ser líder com ressonância. A teoria da aprendizagem autodirigida de Boyatzis, vem defender isso mesmo, que através das cinco descobertas, é possível fazer as mudanças ao nível das atitudes, emoções e comportamentos, para que uma pessoa se torne um líder emocionalmente inteligente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Doron, Roland e Parot, Françoise, (2001) *Dicionário de Psicologia*, 1ª Edição, Lisboa, Climepsi Editores.

Goleman, Daniel et all, (2002) *Os Novos Líderes – a inteligência emocional nas organizações*, Lisboa, Gradiva.

Lambert, William W. e WALLACE E., (1966) *Psicologia Social*, Rio de Janeiro, Zahar Editores.

Muchinsky, Paul M. (2004) *Psicologia Organizacional*, São Paulo, Thomson.

Sampaio, Armindo (2004) *Comportamento e Cultura Organizacional*, Lisboa, Edual.

Vala, Jorge; Monteiro, Maria Benedicta, (2002) *Psicologia Social*, 5ª Edição, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

## BIBLIOGRAFIA

Doron, Roland e Parot, Françoise, (2001) *Dicionário de Psicologia*, 1ª Edição, Lisboa, Climepsi Editores.

Gleitman, Henry, (1993) *Psicologia*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Goleman, Daniel et all, (2002) *Os Novos Líderes – a inteligência emocional nas organizações*, Lisboa, Gradiva.

Lambert, William W. e WALLACE E., (1966) *Psicologia Social*, Rio de Janeiro, Zahar Editores.

Lelord, François e André, Christophe, (2002) *A Força das Emoções*, Cascais, Editora Pergaminho, Lda.

Muchinsky, Paul M. (2004) *Psicologia Organizacional*, São Paulo, Thomson.

Sampaio, Armindo (2004) *Comportamento e Cultura Organizacional*, Lisboa, Edial.

Mesquita, Raúl e Duarte, Fernanda, (1998) *Psicologia 12º Ano*, Lisboa, Plátano Editora.

Vala, Jorge; Monteiro, Maria Benedicta, (2002) *Psicologia Social*, 5ª Edição, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.