

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

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 optimização 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.

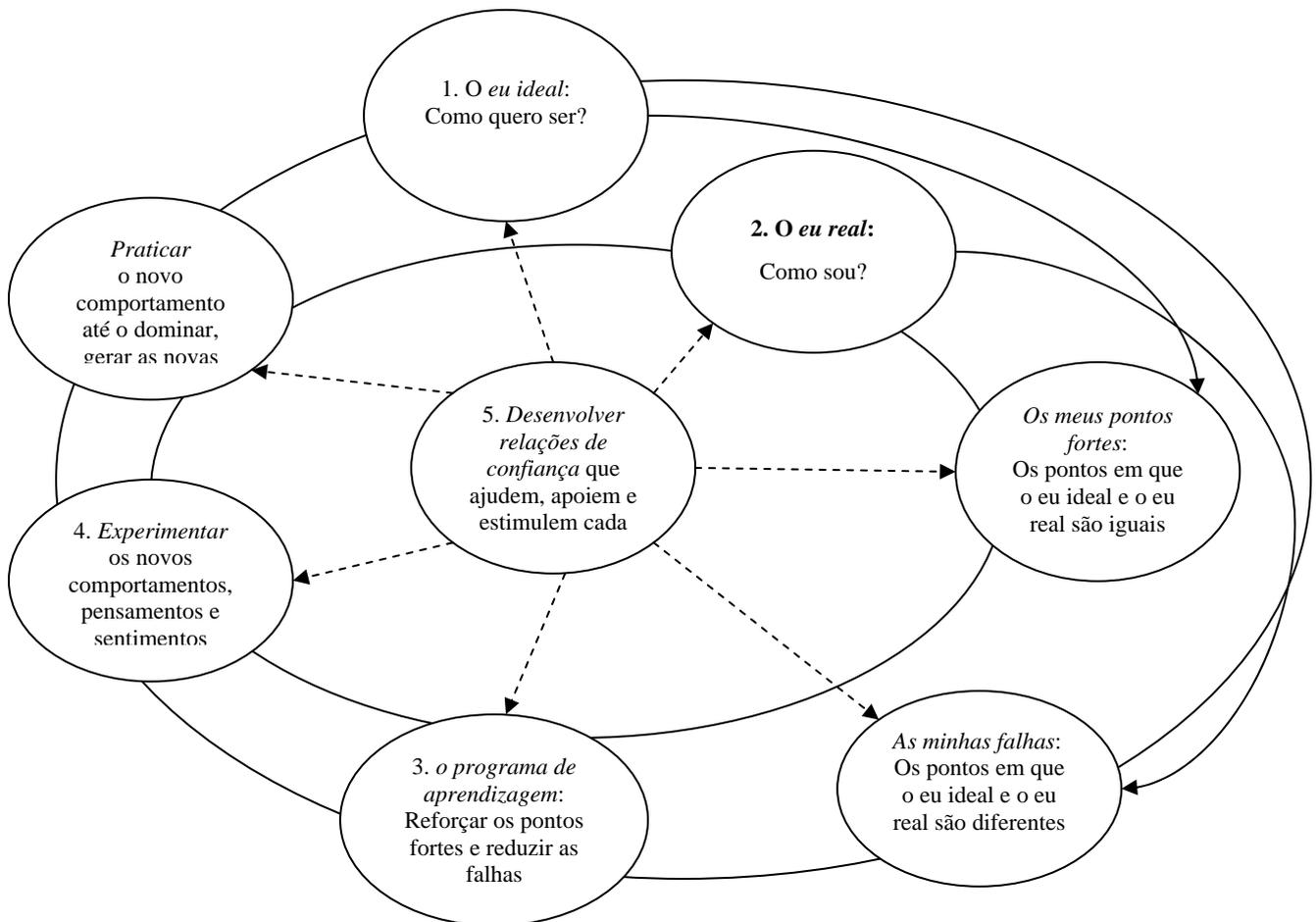
Trata-se portanto de uma dupla tarefa, destruir hábitos que nos prejudicam e criar hábitos novos que nos favorecem. É por isso que a motivação é essencial para o desenvolvimento da capacidade de liderança: quando se trata de alterar hábitos adquiridos na infância ou na juventude, temos que nos esforçar 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.