

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Área temática: Inovação e Propriedade Intelectual

Fabiola da Cunha Ferreira
fabiola.ferreira@ibbca.com.br
(LATEC/UFF)

Resumo: *Tarefas são executadas por pessoas, assim, construir relacionamentos positivos durante o empreendimento é um grande desafio para profissionais e lideranças que são os responsáveis por conduzir a equipe, legitimando as relações intrapessoais, interpessoais e intergrupais de profissionais com formações, etnias, culturas, valores e anseios diversos. O profissional deve desenvolver sua capacidade de controlar seus impulsos, administrar suas emoções e agir com coerência, sendo inteligente ao direcionar o trabalho, propiciando uma melhoria contínua nos relacionamentos entre os membros da equipe, as partes interessadas e a organização. Deste modo, a inteligência emocional é percebida como uma ferramenta estratégica, um diferencial competitivo, apreendida e desenvolvida ao longo da vida por fornecer conhecimento a respeito dos sentimentos e das emoções. Através do entendimento do comportamento característico da natureza humana, o que é empregado no gerenciamento dos recursos humanos para extrair o máximo potencial de trabalho das pessoas e grupos culminando ao seu término com êxito. Portanto, o conhecimento obtido com o desenvolvimento da inteligência emocional é uma habilidade marcante, que estabelece uma grande vantagem na personalidade de profissionais de primeira grandeza.*

Palavras-chaves: *Inteligência Emocional; Trabalho em equipe; Liderança; diferencial competitivo.*

1. Introdução

Hoje em dia percebemos cada vez mais a importância da inteligência emocional como um dos fatores de sucesso, não apenas em nossa vida pessoal, mas de grande relevância em nossa vida profissional. A inteligência emocional está interligada a vários aspectos como: escolha de carreira, relacionamento interpessoal no dia a dia de trabalho, resolução de conflitos, saber ouvir e como se fazer entender de maneira correta e obter o resultado esperado. Muito se fala em profissionais que se afastam de suas rotinas devido ao estresse e a falta de qualidade de vida. Com a evolução da psicologia, da psiquiatria e atualmente da neurociência, foi se descobrindo que existiam diferentes fatores a determinar o sucesso de pessoas e organizações. Estudos mostram que a Inteligência Emocional, objeto deste artigo, irá determinar o potencial do indivíduo para aprender os fundamentos do autodomínio, autoconhecimento e controle emocional. O autocontrole, que resulta da inteligência emocional, o hábito da crítica aos próprios pensamentos e paradigmas aumentam o período de pré-reação, possibilitando ao indivíduo basear suas decisões, principalmente nos picos de tensão, em um número maior de variáveis (informações armazenadas na memória). Sendo assim, o que leva grande parte dos líderes de hoje a não conseguirem controlar suas emoções, transformando-se em “chefes”? Chefes que se afastam da essência do que venha a ser liderar, significando possuir a capacidade e o discernimento para comandar. Ser um profissional técnico reconhecido é relevante em todo processo de interação e produção, entretanto, não basta que se tenham apenas conhecimentos técnicos, será necessário, daqui para adiante, ter também autoconhecimento e controle sobre si mesmo, de forma a evitar os conflitos e se necessário, buscar soluções de forma pacífica, equilibrada, racional e hábil para os mesmos.

Diante do exposto, o objetivo deste estudo consiste em entender a importância da inteligência emocional para profissionais e lideranças e a sua relação com a melhoria da comunicação interpessoal nas organizações. O presente estudo foi delineado sob a abordagem da pesquisa qualitativa do tipo descritiva e teórica.

Neste sentido, após a conclusão deste estudo, espera-se contribuir para as pesquisas acadêmicas do curso de administração e afins, bem como para as organizações de todos os setores que poderão utilizá-la como fonte orientadora.

2. Gestão Contemporânea

A gestão contemporânea tem como o seu maior desafio, para potencializar o lucro na organização, a administração de pessoas. O atual contexto de negócios vem refletindo nas organizações que delineadas por um novo modelo estratégico de administração tem percebido a necessidade de aumentar o controle e desempenho dos seus processos internos e externos. Resultado desta evolução e adaptação, o profissional ou o líder de hoje tem a cada dia seu espaço ampliado dentro das organizações ao se tornar um colaborador estratégico, sendo o responsável por garantir que objetivos de negócio sejam corretamente compreendidos e o esforço do trabalho resultante atenda as expectativas da empresa e principalmente do cliente. Na busca dos resultados o profissional contemporâneo precisa saber atuar na resolução de conflitos diversificados que envolvem múltiplos interesses, conflitos que em grande parte são de natureza comportamental, ou seja, é previsível esta dificuldade na condução dos trabalhos, pois as pessoas são a causa de tudo que acontece e por definição não gerenciamos apenas o trabalho em si, gerenciamos pessoas. Seres humanos dotados de emoções contaminadas, sentimentos que devem ser considerados como componentes essenciais ao ambiente de trabalho, tendo a mesma validade de aceitação que ideias e conhecimentos técnicos para um melhor aproveitamento dos recursos humanos, que com suas atitudes, crenças e estados emocionais provocam reações em cadeia influenciadoras de sucesso ou fracasso do empreendimento.

O líder de hoje precisa saber que não se alcançam resultados adequados liderando pessoas como se fazia no passado, onde o poder fazia da disciplina uma ordem e dos padrões pré-definidos. Ao se deparar com a junção no ambiente de trabalho de diferentes Gerações: *Baby Boomers*, X, Y e Z (Tabela 1), com características e anseios completamente diferentes, com diferentes níveis de informação, um alto nível de ansiedade e com perfis dos mais diversos, o líder precisará usar ferramentas condizentes com um novo cenário que necessita de uma nova forma de liderança (GOLEMAN, 2007).

Tabela 1. Comparativo entre as gerações

Comparativo	Baby Boomers	Geração X	Geração Y
Postura Profissional	O trabalho é visto como prioridade.	Destacam-se pela dedicação e experiência no trabalho.	São confiantes e comprometidos com seus valores.
Posição na Empresa	Status e poder são fundamentais para esta geração.	Temem serem substituídos pela geração seguinte.	São impulsivos e a hierarquia nem sempre é respeitada.
Foco no Trabalho	Esta geração é altamente focada no alcance de resultados.	Geralmente são comprometidos com a cultura organizacional.	Buscam novos desafios e desejam fazer tudo a sua maneira.
Relação com a Liderança	A liderança é vista como sinônimo de comando e controle.	Valorizam as competências ao assumirem cargos de liderança.	Com o perfil “multitarefa”, controle, burocracia e a rotina são mal vistos.
Qualidade de vida	Não é algo prioritário para esta geração.	Buscam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.	Buscam a flexibilidade de suas atividades.
Tecnologias	Tem dificuldade em lidar com as tecnologias em geral.	Tem maior facilidade em lidar com as tecnologias, pois tiveram contato com esta na adolescência.	São os famosos “nativos digitais”.

Os jovens nascidos em meados dos anos noventa formam o conjunto da Geração Z. Estes ainda não estão inseridos no mercado de trabalho, mas já são motivo de reflexão por conta do seu comportamento individualista e de certa forma antissocial, pois são jovens conectados à internet, em que os valores familiares, como sentar-se à mesa e conversar com os pais, não são tão expressivos

quanto aos contatos virtuais estabelecidos pelos jovens na web, são conhecidos por serem excêntricos e apresentam um perfil mais imediatista.

O líder precisará saber definir o tipo de liderança a ser aplicada, saber avaliar o grau de motivação e de amadurecimento tanto do grupo como dos indivíduos, criando desta forma, um objetivo comum ao grupo, gerando assim desafios necessários ao crescimento pessoal e consequentemente o crescimento coletivo.

Sendo assim, torna-se necessário entender a importância da inteligência emocional na liderança e a sua relação com a melhoria da comunicação interpessoal nas organizações, assim como também, identificar de que forma a inteligência emocional pode melhorar as relações interpessoais dentro das organizações. Entender os mecanismos ligados ao estresse e como atuam no emocional dos líderes. O autocontrole poderá ser utilizado para auxiliar na tomada de decisões mais acertadas, menos impulsivas e consequentemente, menos agressivas. Assim, pode-se evitar uma série de conflitos originados de decisões precipitadas e impensadas, definidas nos momentos de forte tensão emocional. De acordo com Weisinger (2001, p. 14) "a Inteligência Emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados". A inteligência emocional estaria diretamente ligada aos resultados organizacionais, uma vez que através de sua aplicação, líderes de todos os níveis hierárquicos estariam trabalhando em prol do bem comum, ou seja, dos liderados e empresas, buscando juntos atingir metas e resultados, criando um ambiente propício ao crescimento unânime.

3. Inteligência Emocional

A inteligência emocional, objeto deste estudo, no que tange a importância do controle das emoções como fator essencial para o desenvolvimento do indivíduo como líder e na melhoria da comunicação/relacionamento interpessoal, tornando o ambiente de trabalho, mais atrativo, saudável e produtivo (CURY, 2006). Expressão utilizada na disciplina da Psicologia, com origem na década de 80 nos estudos do israelense Reuven Bar-On, com a sugestão de um modelo de inteligência emocional distribuído em 15 habilidades chaves delimitado em cinco conjuntos gerais e posteriormente no trabalho de Howard Gardner, de Harvard, ao apresentar um modelo de inteligência múltipla distinguindo entre capacidades intelectuais e emocionais. A evolução e a difusão acontecem na década de 90 com a publicação de um artigo em uma pequena revista acadêmica, denominada

Emotional Intelligence onde John Mayer e Peter Salovey apresentam um novo conceito. O ápice e a disseminação do termo ocorrem em 1995, após o best-seller *Emotional Intelligence*, de Daniel Goleman, obra que sintetizou uma ampla gama de descobertas científicas ao integrar e unir ramos diferentes de pesquisa. Até a década de 1990, acreditava-se que o QI (Quociente intelectual) determinava o sucesso profissional e até pessoal de um indivíduo, daí as empresas se baseavam em testes onde identificavam o QI de seus líderes e empregados. Com a evolução da ciência, assim como da psicologia, da psiquiatria e atualmente da neurociência, foi se descobrindo que existiam diferentes fatores a determinar o sucesso de pessoas e organizações, chegando ao QE (Quociente Emocional), onde vem se verificando que a inteligência emocional também torna-se imprescindível neste processo. O controle das emoções pode trazer transformações significativas, tanto no ambiente profissional quanto familiar, uma vez que o indivíduo se torna mais consciente de suas responsabilidades sobre o bem estar de si mesmo e de outrem, usando as habilidades adquiridas para promover uma mudança cultural e social no meio em que vive e ou trabalha (GOLEMAN, 2007). As discussões a partir deste ponto são unânimes ao definir que os seres humanos possuem dois tipos de inteligência: a racional e a emocional. Isso determina que o desempenho seja resultado da melhor interação das inteligências e consequente aumento de capacidade intelectual, o que de fato é aceito e comprovado hoje em dia. As empresas já criaram a prática de olhar para as competências emocionais durante seus processos de contratação, promoções e desenvolvimento de colaboradores. A investigação e análise das aptidões sociais e das emoções com a utilização de instrumentos de avaliação do Quociente Emocional, identificando o quanto do potencial das inteligências se dominam para se traduzir em capacidades laborativas e profissionais. É possível descrever a inteligência emocional como a capacidade de:

- Identificar e compreender os próprios sentimentos;
- Aceitar as emoções como habilidades aprendidas;
- Estabelecer o controle quando as emoções se manifestam;
- Identificar o reflexo das emoções no comportamento e na motivação;
- Gerenciar as emoções a fim de influenciar positivamente a manifestação dos sentimentos com a aplicação de técnicas, análise e direcionamento sistemático;
- Adquirir a capacidade de identificar os sentimentos dos outros para atuar no desenvolvimento efetivo e eficaz de relacionamentos com pessoas e grupos.



A proposição inicial de Mayer e Salovey para a inteligência emocional classificou seus fundamentos em cinco domínios: autoconsciência, lidar com emoções, motivar-se, reconhecer emoções nos outros e lidar com os relacionamentos. Esta foi adaptada e então modificada após os estudos de Goleman ao considerar a importância dos talentos emocionais para o trabalho que é composto de capacidades vitais denominadas competências emocionais (tabela 2) que são habilidades adquiridas, aprendidas e desenvolvidas ao longo da vida, estando distribuídas em cinco dimensões:

- Autopercepção – saber o que estamos sentindo num determinado momento e utilizar as preferências que guiam nossa tomada de decisão; fazer uma avaliação realista de nossas próprias capacidades e possuir uma sensação bem fundamentada de autoconfiança.
- Autoregulação – lidar com as próprias emoções de forma que facilitem a tarefa que temos pela frente, em vez de interferir com ela; ser consciencioso e adiar a recompensa a fim de perseguir as metas; recuperarmo-nos bem de aflições emocionais.
- Motivação – utilizar nossas preferências mais profundas para impulsionar-nos e guiar-nos na direção de nossas metas, a fim de ajudar a termos iniciativa e a sermos altamente eficazes, perseverando diante de reverses e frustrações.
- Empatia – pressentir o que as pessoas estão sentindo, sendo capaz de assumir sua perspectiva ao cultivar o *rappor*t e a sintonia com uma ampla diversidade de pessoas.
- Aptidões Sociais – lidar bem com as emoções nos relacionamentos e ler com precisão situações e redes políticas; interagir com facilidade e utilizar essas habilidades para liderar, negociar e solucionar divergências, bem como para a cooperação e o trabalho em equipe.

Tabela 2 – A Moldura de competência emocional

Competência Pessoal (determinam como lidamos conosco)
Autopercepção
❖ Percepção Emocional – reconhecer as próprias emoções
❖ Autoavaliação precisa – conhecer os próprios pontos fortes e limitações
❖ Autoconfiança – certeza do próprio valor e capacidade
Autoregulação
❖ Autocontrole – lidar com as emoções perturbadoras e impulsos
❖ Merecer confiança – manter padrões de honestidade e integridade
❖ Ser consciencioso – assumir a responsabilidade pelo desempenho
❖ Adaptabilidade – flexibilidade pelo desempenho pessoal



- ❖ Inovação – sentir-se à vontade e aberto diante de novas ideias, enfoque e novas informações.

Motivação

- ❖ Vontade de realização – esforçar-se para melhorar ou satisfazer um padrão de excelência
- ❖ Dedicção – alinhar-se com as metas do grupo ou organização
- ❖ Iniciativa – estar pronto para agir diante das oportunidades
- ❖ Otimismo – persistência na perseguição das metas a despeito de obstáculos e reveses

Competência Social (determinam como lidamos com relacionamentos)

Empatia

- ❖ Compreender os outros – pressentir os sentimentos e perspectivas dos outros e assumir um interesse ativo por suas preocupações
- ❖ Orientação para o serviço – antever, reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes
- ❖ Desenvolver os outros – pressentir as necessidades de desenvolvimento dos outros e melhorar sua habilitação
- ❖ Alavancamento da diversidade – cultivar oportunidades através de diferentes tipos de pessoas
- ❖ Percepção política – ler as correntes emocionais e os relacionamentos de poder de um grupo

Aptidões Sociais

- ❖ Influência – implementar táticas eficazes de persuasão
- ❖ Comunicação – emitir mensagens claras e convincentes
- ❖ Liderança – inspirar e guiar grupos e pessoas
- ❖ Catalisador de mudanças – iniciar ou administrar as mudanças
- ❖ Gerenciamento de conflitos – negociar e solucionar desacordos
- ❖ Formação de vínculos – estimular os relacionamentos produtivos
- ❖ Colaboração e cooperação – trabalhar com os outros, rumo a metas compartilhadas
- ❖ Capacidade de equipe – criar uma sinergia de grupo, buscando atingir metas coletivas

4. Controle emocional nas soluções de conflitos

As metas corporativas vêm se transformando ao longo do tempo, à medida que novas tendências mundiais se fazem crescentes no ambiente das organizações, na busca incessante pela excelência de serviços, pelo aumento da rentabilidade e, principalmente, pela sobrevivência em um universo altamente competitivo. No mundo organizacional, vemos que a eficácia para obtenção dos resultados associa-se a competição e as equipes surgiram como forma de rápida resposta e adaptação a estas necessidades. É critério de avaliação e caráter precípuo para a perfeita compreensão do trabalho, o entendimento e a compreensão do processo de conflito e suas variáveis emocionais coligadas, fator este, muitas vezes originado da postura da liderança na gestão destas emoções.

Hoje trata-se de uma necessidade urgente o apoderamento de princípios que materialize o controle das emoções, a solução pacífica, tranquila, equilibrada e com discernimento de conflitos para uma boa convivência no ambiente de trabalho e no ambiente social. O conflito e o impasse, independentes das questões que os provoque, nos dias atuais existem métodos que podem ser utilizados na prática para treinar as emoções de forma a prevenir graves consequências e isso é dizer da possibilidade de aprender, a saber, agir emocionalmente.

O conflito precisa ser percebido pelas partes envolvidas; a existência ou não de conflito é uma questão de percepção. Se ninguém tiver noção de sua existência, costuma-se estabelecer que ele não existisse. Outros aspectos comuns nas definições são a oposição ou incompatibilidade e alguma forma de interação. Esses fatores estabelecem as condições que determinam o ponto inicial do processo de conflito.

Há duas visões para avaliação do processo de conflito, segundo Bacal (2004), a boa e a ruim. A visão negativa sugere que conflito pode provocar reações distintas no âmbito das organizações. Ela diz respeito à noção de que as organizações são criadas para atingir objetivos e metas, com perfeita definição sobre tarefas, responsabilidades, autoridade e outras funções e que, nesta formação, poderão surgir processos de conflito. A visão positiva, diz respeito ao aspecto questionador dos processos de conflito, como forma de estímulo aos membros da organização para incrementar seus conhecimentos e habilidades, bem como contribuir para processos inovadores dentro de suas organizações. Os conflitos são construtivos quando:

- Melhoram a qualidade das decisões;
- Estimulam a criatividade e inovação;
- Encorajam interesses e a curiosidade entre membros de equipes;
- Fornecem meio pelos quais os problemas podem ser manifestados, diminuindo tensões;

- Fomentam um ambiente de autoavaliação e mudança (Bacal 2004).

Existem três tipos principais de conflitos: de tarefa, de relacionamento e de processo.

- O conflito de tarefa- está relacionado ao conteúdo do trabalho e metas estipuladas para o trabalho;
- O conflito de relacionamento- envolve situações complexas, movidas por diferentes motivos e preocupações, sobre metas pessoais dos indivíduos, o relacionamento destes com outras pessoas e as metas de outras pessoas e;
- O conflito de processo- está relacionado ao fato de como o trabalho é executado.

Os processos de conflitos que envolvem desempenho da equipe são originários da distribuição de tarefas, podendo, posteriormente evoluir para um caso mais amplo de conflitos de relacionamentos entre os membros das organizações, podendo comprometer a estrutura do processo e seus procedimentos.

Nos modelos de gestão clássicos, o conflito era tido como algo prejudicial à organização sendo, na maioria das vezes, ignorada. No entanto, tendências contemporâneas visualizam-no como um fenômeno inevitável e que está presente nas organizações. Desta maneira, acredita-se que o mesmo deva ser gerenciado adequadamente para promover mudanças no ambiente de trabalho. O conflito proveitoso ocorre quando os interesses da organização são atendidos, como resultado de disputa ou desacordo. Promove maiores níveis de desempenho por meios como: aumento da motivação, habilidades em resolver problemas, criatividade, mudança construtiva. O conflito se torna um problema quando a disputa ou desacordo prejudica a organização. Torna-se destrutivo em muitos aspectos, como desperdício de tempo, colocação do bem-estar pessoal acima dos interesses da empresa. O conflito pode desperdiçar tempo e energia, desviando as pessoas do caminho para alcançar metas importantes. Não é incomum, para dois gerentes em conflito, perderem tempo trocando e-mails provocando situações específicas de disputa.

Os profissionais de hoje necessitam conhecer, aprender e a dominar as funções da inteligência e da inteligência emocional, visto que vivem em uma sociedade com alto índice de estresse emocional e com significativo número de resultados desastrosos que são frutos evidentes desse descompasso. Será preciso identificar e filtrar os estímulos causadores de tamanho estresse e irracionalidade, fazer uma higiene e uma reciclagem dos pensamentos, modificando sua história e comprometendo-se com a melhoria de sua personalidade e suas habilidades por meio do autoconhecimento e do controle das emoções. Torna-se importante que a equipe tenha maturidade e ainda, confiança em quem a está liderando para que possa tornar-se desvoltas e ousadas.

Usando a Inteligência Emocional na solução de conflitos, os líderes conseguem ser imparciais e encontrar meios de apaziguar os ânimos, não deixando que o clima de tensão se espalhe por toda a equipe mostrando ao mesmo tempo a importância da harmonia para o trabalho em equipe, direcionando os esforços de todos para se atingir os objetivos da organização. Normalmente em um ambiente onde se reúnem pessoas de diferentes gerações com diferentes níveis de amadurecimento e motivação, que conflitos venham ocorrer. Faz-se necessário que o líder haja de forma rápida e eficaz a fim de evitar que tais conflitos venham a interferir no bem estar da equipe e nos objetivos da organização.

5. A importância da Inteligência Emocional para a Liderança

É cada vez mais importante a participação da liderança na administração das emoções no ambiente corporativo. Esta importância está associada ao fato de que pessoas são os recursos mais importantes dentro de um sistema produtivo, pois pensam, agem e monitoram seus procedimentos levando em consideração o ambiente em que vivem. Considera-se necessário que os profissionais que ocupam cargos de liderança possuam habilidades para lidar com suas emoções. Segundo Sobral e Peci (2013, p. 329), “[...] liderança é a capacidade de usar o poder para influenciar o comportamento dos seguidores”. A liderança designa o sucesso do comando dos colaboradores para alcançar finalidades específicas, recebendo enfoque comportamental dentre os membros da organização (MAXIMIANO, 2002). O líder atua em uma organização, tal qual em uma família. É designado gestor e precisa conscientizar-se da sua importância à medida que executa ações que são aceitas por todos os membros (GOLEMAN, 1999).

O despreparo emocional ocasiona vários problemas. Um deles, normalmente encontrado, são líderes sem nenhum preparo emocional, que se utilizam dos seus cargos para menosprezar os demais, que usam a autoridade e o poder, que explodem ao menor sinal de tensão, que afastam e não atraem seus liderados, fazendo do ambiente de trabalho um verdadeira balburdia emocional. O gestor é responsável por um processo de mudanças e dinâmico em seu cotidiano, seu poder político social, segundo Cury (2010, p. 136) “[...] deve ser usado para promover os outros e não para subjugar-los, silenciá-los”.

Grande parte dos profissionais que ocupam cargos de liderança, não percebem o custo-benefício obtido pela apropriação e compreensão do que venha a ser o recurso inteligência emocional, em detrimento dos pressupostos teóricos, que disponibilizavam ênfase à tarefa ao invés do processo e da liderança em detrimento do controle. Tal reflexão se confirma a partir do momento que temos indicadores que nos dizem sobre a forma como os profissionais são contratados,¹¹

exatamente por suas capacidades técnicas e que, em pouco espaço de tempo, são desligados de seus cargos e empresas, por suas incapacidades comportamentais. Pode-se pensar neste momento que o recurso na utilização da inteligência emocional possa proporcionar às organizações, sejam elas macro ou micro organismos.

Os gestores das organizações, ocupando ou não posições efetivas de liderança na organização, podem fazer uso de poderes legítimos, porém sempre é importante que suas ações sejam carregadas de autocrítica. Ao criticar seus próprios comportamentos acabam por criar um ambiente de constante evolução, sendo capaz de aprender com seus próprios erros e também com o erro dos demais. De acordo com Cury (2010, p. 110) "nossos comportamentos são sementes. As sementes são diminutas, frágeis, mas poderão ter inúmeras decorrências, sejam imediatas ou futuras. Pensar nas consequências dos comportamentos é a base para construirmos um futuro saudável alicerçado em um presente saudável". A autocrítica acarreta um processo de transformação constante, considerando fatores contingenciais para exercício do processo de liderança. A resiliência aumenta significativamente a capacidade de um líder de enfrentar as adversidades, resistir às fortes tensões e de se adaptar aos mais diversos ambientes. Com isso não se deixa abater por intempéries, mantendo a equipe em constante estado de motivação. Pessoas resilientes, para a psicologia, são aquelas que, depois de terem passado por situações difíceis, não perdem a fibra nem a vontade de lutar. Entende-se, desse modo, que além de espectros pragmáticos, os futuros (e atuais) líderes necessitam desenvolver habilidades emocionais para a condução de seus processos, haja vista que organizações são células sociais formadas essencialmente por pessoas, com as mais variadas características e percepções.

5.1 Liderança pela Maturidade Profissional

A principal diferença deste tipo de liderança em relação às demais são as habilidades em diagnosticar o liderado, considerando o seu desempenho atual nas tarefas, não na pessoa que é ou no seu potencial, e conhecer quais são os estilos de liderança para usá-los nos momentos adequados. A receptividade de suas estratégias depende do nível de maturidade dos demais profissionais da equipe e de como estes estão prontos para receber este modelo de liderança. Assim, de acordo com o Paul Hersey e Kenneth Blanchard, sob a influência da liderança situacional, existem quatro estágios distintos de maturidade numa organização e, estes influenciam diretamente no estilo de agir do líder para alcançar o sucesso da gestão do pessoal:

- Determinar – neste nível, os autores classificam a maturidade dos liderados como baixa para executar determinada tarefa, uma vez que estes não sentem plena confiança em suas capacidades ou

mesmo vontade para executar as tarefas, e para que sejam cumpridas, o líder deve delegar e acompanhar de perto a execução.

- Persuadir – neste nível entendemos que o colaborador tem maturidade de média a moderada, e suficiente para cumprir a tarefa, porém não as habilidades que a mesma exige. Neste caso, o líder situacional além de direcionar o trabalho, deve apoiá-lo e incentivá-lo para que alcance a autoconfiança e motivação necessárias para agir.
- Compartilhar – neste nível o colaborador tem a maturidade entre moderada e alta, e as habilidades para executar a tarefa, porém não tem interesse em ajudar o líder. Esta indisposição pode estar relacionada a fatores como desmotivação e falta de confiança em seu trabalho e, o papel do líder buscar sua participação e colaboração na tomada de decisões.
- Delegar – no último nível encontramos o colaborador com maturidade alta e, com habilidades e a disposição que a tarefa exige. Neste nível o líder não precisa apoiar e direcionar efetivamente seu trabalho, uma vez que o colaborador tem autonomia e a confiança do líder para criar as melhores soluções e executá-las, independente de seu acompanhamento.

Com o desenvolvimento da liderança, conseqüentemente compreende-se que ocorre um incremento da inteligência emocional resultando na humanização do líder, que passa, por sua vez, a enxergar cada indivíduo de forma diferente e não mais como um mero colaborador e sim, como outro ser humano dotado de qualidades e defeitos, habilidades e competências específicas e singulares. Dessa forma ele consegue perceber na individualidade de seus cooperadores e quais e onde estão as fontes de entusiasmo e tristeza, receios e frustrações de cada um deles podendo, de forma centrada, usar sua sensibilidade para tratar de forma distinta, levando em consideração o estado de espírito, a motivação e a condição de trabalho existente no momento, agindo de forma adequada e coerente e ainda, direcionando com racionalidade os trabalhos a serem executados (GOLEMAN, 2007).

6. Gerenciamento do estresse e qualidade de vida no trabalho

A gestão do estresse no ambiente de trabalho deve ter como principal objetivo à melhoria da qualidade de vida e isso deve estar assegurado na política de qualidade e recursos humanos da empresa e identificado em sua visão e missão.

Um programa de gestão do estresse no trabalho deve ser sempre encarado com muita responsabilidade e comprometimento de todos os níveis de liderança da empresa. Ele deve contemplar os seguintes critérios:

- Avaliação sistemática dos níveis de estresse no ambiente de trabalho;

- Aumento da variedade de rotinas através do rodízio de funções a fim de evitar a monotonia dos trabalhos repetitivos;
- Evitar o excesso de horas extras, pois isso acarreta em desgaste orgânico, ou selecionar pessoas com aptidão física para suportar um maior volume de horas de trabalho;
- Melhorar as condições físicas do trabalho com a adoção de ferramentas adequadas às pessoas e as tarefas ale de um ambiente físico adequado conseguido com o apoio da ergonomia;
- Investir no aperfeiçoamento pessoal e profissional dos funcionários, oportunizando a realização de cursos profissionais e vivências socioeducativas "in company";
- Oferecer gratificações simbólicas e personalizadas aos funcionários, como, por exemplo: publicar fotos de reconhecimento dos funcionários do mês nos murais da empresa ou na revista institucional;
- Oferecer oportunidades para que os funcionários possam apresentar ideias que melhorem a qualidade e produtividade da empresa, sempre dando *feedback* para essas ideias;
- Implementar um código de ética construído democraticamente pela empresa e seus funcionários. Esse código de ética de ser revisado periodicamente.

França & Rodrigues (1999, p.124), oferecem uma lista de intervenções que podem ser implementadas com o objetivo de gerenciar os níveis de estresse pessoal e organizacional, são elas:

- Técnicas de relaxamento,
- Alimentação balanceada,
- Exercício físico regular,
- Repouso, lazer e diversão,
- Sono apropriado às necessidades individuais,
- Psicoterapia e vivências que favoreçam o autoconhecimento,
- Aprendizado de estratégias de enfrentamento,
- Administração do tempo livre para atividades ativas e prazerosas,
- Administração de conflitos entre pares e grupos,
- Revisão e reestruturação das formas de organização do trabalho,
- Educação para saúde
- Equacionalização dos planejamentos econômico, social e de saúde.

A gestão do estresse organizacional exige uma visão multifatorial da realidade envolvendo aspectos econômicos, afetivos, culturais, físicos e ambientais e as ações devem contemplar o maior número possível desses aspectos envolvendo as seguintes etapas de implementação: identificação do problema e das percepções, verificação dos padrões culturais, discussão das características

individuais e planejamento e implantação de programas de promoção de saúde, segurança e qualidade de vida.

O estresse negativo, como já foi dito, é um problema de saúde pública que afeta todas as camadas da sociedade e a maior parte dele tem relação com o modelo socioeconômico dominante no atual contexto. Logo a gestão do estresse corporativo é uma ação de responsabilidade social digna de empresas comprometidas com o desenvolvimento equilibrado de nossa sociedade.

7. Conclusão

Melhorar as habilidades relacionadas às pessoas é aperfeiçoar o nível de utilização da inteligência emocional apreendendo a perceber melhor nossos estados de espírito para lidar de forma racional com emoções. Desenvolver a capacidade de não ser sequestrados pelas emoções, ouvir e ter empatia. Capacitar-se para amadurecer ao aprender a controlar os impulsos, não permitindo que estes nos dominem. Tentar compreender melhor os outros, decodificando as mensagens não verbais e buscando perceber a motivação das pessoas em suas atitudes. Trabalhar a resiliência para recuperar o equilíbrio emocional em situações de grandes pressões ou estresse, tendo a capacidade agir e decidir ao confrontar problemas, mantendo o equilíbrio. Essas possibilidades somente serão possíveis, após a construção de vínculos profissionais que são estruturados no respeito, confiança, cumplicidade e pela correta utilização das competências emocionais.

O comportamento é influenciado pelo acervo emocional, sendo assim, conhecer a si mesmo e a outras pessoas buscando compreender os efeitos das emoções, consiste em uma habilidade minuciosa para ser utilizada no gerenciamento dos recursos humanos. Identificar as emoções constitui em uma das muitas peças que o profissional ou líder necessita a fim de melhor administrar suas emoções, alertando quanto a possíveis perigos ou quanto a coisas boas. Refletindo em estímulos que são moldados pela experiência, com interferência direta nas ações de resposta através do controle adquirido ao expressar as emoções que influenciam na tomada de decisão durante todo o processo de comunicação. Utilizando tal aprendizado para melhorar a compreensão das pessoas, sintonizando o conhecimento com base no entendimento de normas, valores e cultura, que definem os indivíduos e grupos.

Através da absorção e desenvolvimento da competência emocional o profissional será capaz de afrontar o antigo método de gestão limitado ao controle sobre as pessoas, com o uso do poder como o recurso essencial para extrair delas atitudes positivas, para delinear um novo modelo ao usufruir do conhecimento emocional como uma nova estratégia de liderança. Esta sendo participativa para reforçar os laços de identidade pessoal exclusivos de cada ser humano, fornecendo aos membros



da equipe instrumentos de desenvolvimento que mostre as pessoas sua aut capacidade de direção e produção por seu próprio mérito.

Enfim, parafraseando Abraham Lincoln, “liderar é obter resultados extraordinários de pessoas comuns”. Saber que cada instante na gestão dos recursos humanos é particular e especial. Perceber qual é a situação e como ela o faz sentir. Pensar nas opções para solucionar o problema e quais podem ser suas consequências. Escolher uma solução excelente e executar. O tratamento e as prioridades devem direcionar o “Eu” sempre considerando o momento do indivíduo, suas experiências, conhecimentos e pela dedução de seus anseios futuros.

8. Referências Bibliográficas

ANTUNES, Celso. **Relações Interpessoais e Auto-estima: A sala de aula como um espaço de crescimento integral**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BACAL, R. **Organizational Conflict – The good, the bad, and the ugly**. In: The Journal for Quality & Participation. EUA. 2004.

CARUSO, David R. e SALOVEY, Peter. **Liderança com Inteligência Emocional: Liderando e Administrando com Competência e Eficácia**. Tradução do original : The Emotionally Intelligent Manager por Roger Maioli dos Santos. São Paulo : M.Books, 2007. 278 p.

CORTELLA, Mário & MANDELLI, Pedro. **Vida e Carreira: Um Equilíbrio Possível?** São Paulo: Papirus 7 Mares, 2011.

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

_____. **O Código da Inteligência e a Excelência Emocional**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2010.

_____. **O código da inteligência**. Thomas Nelson Brasil, 2008.

FRANÇA, A.C.L & Rodrigues, A.L (1997). **Stress e Trabalho: Guia básico com abordagem psicossomática**. São Paulo: Atlas.

FIEDLER, F. E. **Experiência de Liderança e Performance Leadership**, Alexandria, VA: Instituto de Pesquisa do Exército dos EUA para o Comportamental e Ciências Sociais, 1994.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Tradução do original : Working With Emotional Intelligence por M. H. C. Côrtes. Rio de Janeiro : Objetiva, 2001. 412 p.

_____. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente - edição de 10º aniversário**. Tradução do original : Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ para o português por Marcos Santarrita. 10. ed. Rio de Janeiro : Objetiva, 2007. 383 p.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos: como transformar idEias em resultados**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NAHAS, M (2003). **Atividade Física, Saúde e Qualidade de Vida: conceito e sugestões para um estilo de vida ativo**. Londrina: Midiograf.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração - Teoria e Prática No Contexto Brasileiro - 2ª Ed.** Prentice Hall, Brasil, 2013.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.