

O GESTOR PÚBLICO E O EQUILÍBRIO EMOCIONAL NO ATO DE LIDERAR.

Marilene Nivia Procopio

Estudante, FSJT, Rio de Janeiro, nivia_procopio@hotmail.com

Alborina Mattos Paiva, M. Sc.

Orientadora, FSJT, Rio de Janeiro, alborinap@terra.com.br

RESUMO

Este artigo científico é requisito parcial para obtenção do certificado de especialista em Gestão Pública do curso de pós-graduação lato sensu da Faculdade São Judas Tadeu. O referido trabalho tem por objetivo refletir acerca das emoções no ato de liderar, mostrando como o exercício da Inteligência Emocional pode contribuir para que o líder apresente uma postura equilibrada nas relações interpessoais. Sua relevância é apontar como a Inteligência Emocional influencia na qualidade de vida dos liderados, possibilitando a criação de um espaço de convivência onde líder e liderados se vejam como seres legítimos na relação. Nesta perspectiva, o tema aqui proposto justifica-se pela necessidade emergente das organizações, através das suas lideranças, investirem no crescimento emocional de sua equipe como base e sustentação para uma convivência agradável e conseqüentemente uma melhor produtividade no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Emoções; Inteligência Emocional; Liderança; Qualidade de vida.

INTRODUÇÃO

Refletir a respeito do equilíbrio emocional do gestor público no ato de liderar surge da necessidade de um esforço contínuo em se criar nos diversos ambientes de trabalho um espaço de convivência agradável, onde as pessoas possam trabalhar satisfeitas e sentir-se um ser legítimo nas relações, especialmente nas que se referem líder e liderado.

Neste sentido o referido trabalho apresenta um sucinto estudo da constituição subjetiva do sujeito; mais precisamente sobre a origem do homem, numa perspectiva biológica, segundo Humberto Maturana, objetivando elucidar que o homem é constituído de aspectos emocionais e racionais que são fundamentais para a compreensão da Inteligência Emocional - IE. Também buscou-se definir o que é IE abordando questões referentes à importância da mesma no ambiente de trabalho, e quais são as competências emocionais e sociais básicas que nos ajudam a compreender a importância da IE na liderança.

Vale ressaltar que a proposta de encaminhar este estudo por um prisma biológico, se explica pela necessidade de mostrar uma continuidade entre o biológico e o social. É uma tentativa de perceber o líder como um ser completo.

É importante refletir sobre o conceito e estilos de liderança, visto que o equilíbrio emocional está estritamente ligado à postura que o líder assume frente aos conflitos que surgem no ambiente de trabalho. Assim, torna-se fundamental apresentar questões referentes à promoção de mudanças no modo de liderar, mostrando uma maneira emocionalmente inteligente dos líderes tratarem seus liderados, buscando evidenciar a importância de criticar com habilidade, saber ouvir e mudar a si mesmo, através de exemplos de sucesso na liderança por meio da Inteligência Emocional.

METODOLOGIA

O presente artigo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica e apresenta contribuições subjetivas da autora, mas é essencialmente baseada nas orientações teóricas dos seguintes autores: Humberto Maturana Ramesín, Daniel Goleman e Idalberto Chiavenato, cujas obras, mais citadas, respectivamente são: Emoções e linguagem na educação e na política, Inteligência Emocional, a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente e Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. Segundo Lakatos (1992, p.44):

“A pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro,

tanto a pesquisa de laboratório quanto à de campo (documentação direta) exigem, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe analisar e solucionar. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda pesquisa científica”.

Assim, a metodologia de estudo aqui utilizada é classificada teórica, tendo sido utilizados livros e sites relacionados à pesquisa.

As emoções e a constituição subjetiva do sujeito

A reflexão a respeito do relacionamento entre as emoções e a constituição do sujeito que aqui será abordada remete-nos a algumas indagações, das quais três serão necessárias para o desenvolvimento deste artigo.

O que pode ser entendido como emoção? Qual a relação entre as emoções e liderança? O líder é um ser emocional? O levantamento destas perguntas não tem a pretensão de revelar respostas prontas e/ou fechadas, mas de produzir reflexão junto aos leitores deste trabalho.

O termo emoção, corriqueiramente, refere-se aos sentimentos que permeiam o homem como a raiva, o medo, a felicidade, o amor, a tristeza. O dicionário inglês Oxford define a emoção como “qualquer agitação ou perturbação da mente, sentimento, paixão, qualquer estado mental veemente ou excitado” (GOLEMAN, 1995, p.303.). Do ponto de vista biológico as emoções seriam “disposições corporais dinâmicas que definem os diferentes domínios de ações em que nos movemos”. (MATURANA, 1998, p.15). Assim, cada vez que nos emocionamos mudamos de domínios de ação. As emoções, então, servem-nos de indícios para deduzirmos quais serão nossas possíveis ações diante das múltiplas situações da vida cotidiana. Elas são “(...) fenômenos próprios do reino animal, onde nós, humanos também nos encontramos” (MATURANA, 1998, p.7).

As emoções podem fornecer informações fundamentais sobre uma pessoa e variadas situações. Assim, uma explosão de raiva num ambiente de trabalho dirigida de um colega ao outro, pode indicar uma sobrecarga por excesso de trabalho, por exemplo. E isto acontece porque as emoções fazem parte da constituição subjetiva do sujeito, de sua vida cotidiana, enfim, permeiam todas as suas ações.

Maturana (1998) ao refletir sobre a constituição subjetiva do sujeito relacionada ao fundamento emocional de sua racionalidade, explica que a origem do homem está estritamente ligada a sua linguagem. Entendendo-se por linguagem não diretamente uma

conotação de comunicação simbólica, mas, sobretudo como um “(...) operar em coordenações consensuais de coordenações consensuais de ação” (MATURANA, 1998, p.20). Isto é, coordenações de ações que orientam, fala e expressão corporal.

De acordo com a história evolutiva o humano surge com a linguagem. A espécie ou linhagem humana é assim traduzida por “conservar de maneira transgeracional na história reprodutiva de uma série de organismos, um modo particular de viver” (MATURANA, 1998, p.95).

Maturana defende a idéia de que o conversar é que constitui o modo de viver homínido propriamente humano. É o conversar no seu entrelaçamento com o emocionar que nos diferencia das demais espécies não humanas.

Nesta visão, os relacionamentos, por meio de interações recorrentes, nos grupos humanos é um processo fundamental na existência e sobrevivência das organizações sociais. Segundo o biólogo, é a linguagem que permite a reflexão e esta a responsabilidade. Sendo assim, Maturana e Bunnell (1998) concluem que a liderança que enfatiza o papel da linguagem, da argumentação e da gestualidade e centra suas relações no amor – como prazer da convivência – tendem a ser mais criativas e produtivas.

O conversar, então, se estabelece pelo entrelaçamento do linguajar com o emocionar e fora deste não ocorre ação humana.

“Finalmente, o emocionar em cuja conservação se constitui o humano ao surgir à linguagem, se centra no prazer da convivência, na aceitação do outro junto a nós, isto é, no amor que é a aceitação que constitui o espaço de ações na qual aceitamos ao outro na proximidade da convivência” (MATURANA, 1998, p.98).

Portanto, se nenhuma ação humana se dá fora do âmbito emocional, entende-se que o que nos leva a ação é a própria emoção e não a razão. Ora, se a emoção é que nos leva a ação, logo, pelas nossas ações somos conhecidos. Então, se negamos a nossa condição biológica baseada no prazer da convivência, ou seja, no amor, negamos o outro e possibilitamos o estabelecimento de relações não sociais entre os seres humanos.

Neste sentido, pode-se afirmar que relações hierárquicas e de poder não são relações sociais e os seres humanos, em contrapartida, não são em todo tempo seres sociais, porque só o somos na dinâmica das relações de aceitação mútua.

O amor, definido como “a emoção que constitui o domínio de ações em que nossas interações recorrentes com o outro fazem do outro um legítimo outro na convivência” (MATURANA, 1998, p.22) resume a maneira como devemos nos portar na relação com o outro para a tornarmos legítima.

A razão, que alguns presumem diferenciar o humano dos outros animais, biologicamente não tem fundamento sem o emocional. Maturana ao procurar explicar a razão humana conclui:

“Por isso o fluir dos discursos racionais nas interações humanas depende do fluir emocional das conversações em que estas se estabelecem. Comumente não percebemos isso porque frequentemente somos cegos a nosso emocionar. Em suma, a validade de nossas argumentações racionais não depende de nossas emoções, porém o domínio racional no qual nos encontramos em cada instante ao conversar, sim. (MATURANA, 1998, p.99).

Seguindo por esta vertente, pode-se perceber que o emocional define o caminho do racional, logo, em virtude do homem moderno ser configurado como um homem racional – como se isto transcendesse as suas emoções – é necessário que os líderes abandonem o pressuposto dominante de que a razão deve afastar a emoção, se quiserem garantir a qualidade dos relacionamentos no âmbito organizacional.

Sabe-se que o trato dos relacionamentos interpessoais de maneira instrumental, como forma de dominação sobre o trabalho, gera resultados limitados e perversos, tanto ao bem-estar no trabalho, quanto à produtividade. Humberto Maturana (1998, p.22) considera o elemento fundamental à viabilização da vida associada: a aceitação do outro como um ser legítimo na convivência e isto dentro de uma organização só é possível quando o líder faz com que intencionalmente as suas emoções trabalhem em seu benefício.

A Inteligência Emocional - IE

Peter Salovey e John Mayer, dois psicólogos, definiram a Inteligência Emocional-IE em termos de ser capaz de monitorar e regular os sentimentos próprios e os de outras pessoas, e de utilizar os sentimentos para guiar o pensamento e a ação. (Goleman, 1998, p.338) As emoções desempenham um papel importante no local de trabalho, principalmente na vida do líder, pois neste ambiente, às vezes simultaneamente ele prova de sentimentos que

provocam desde a euforia a angústia e ansiedade. Daí cabe a este canalizar suas emoções de maneira inteligente, ou seja, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem em seu benefício, usando-as para ajudar-se a orientar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a obter melhores resultados. Vale ressaltar que a obtenção da IE é um processo, logo ela pode ser nutrida, desenvolvida e ampliada – não se tratando de uma característica impossível de adquirir (Weisinger, 1997).

A Inteligência Emocional-IE, segundo Goleman (1998), refere-se à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos. Muitas pessoas que têm um Quociente de Inteligência – QI alto, por vezes, se submetem a outra inferior ao delas, porque esta possui as habilidades da IE que uma organização necessita.

O psicólogo norte americano Goleman (2002), apresenta resultados de pesquisas que apontam que a IE é responsável por cerca de 80 % das competências que distinguem os líderes de sucesso dos medianos. "Emoções em equilíbrio abrem portas", diz Goleman.

Nesta perspectiva, a IE é puramente o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para orientar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.

A inteligência emocional no ambiente de trabalho

A Inteligência Emocional-IE pode ser aplicada no ambiente de trabalho como um instrumento de sucesso para solucionar problemas de conflito, fechar um contrato com um cliente de difícil tratamento, na dedicação com entusiasmo a uma tarefa até completá-la, e muitos outros desafios. A IE é usada tanto intrapessoalmente – para ajudar a si mesmo – quanto interpessoalmente – para ajudar outras pessoas.

Atualmente, muitas pesquisas, são realizadas no campo da IE, abrangendo, entre outras áreas, a identificação de métodos para medi-la, determinar a sua importância no desenvolvimento das técnicas para a eficiência pessoal e aplicar e integrar a IE ambientes variados, especialmente nas empresas.

Ainda nesta perspectiva, Goleman (1995) descreve um acontecimento em seu livro “Inteligência Emocional” que mostra com clareza o quanto um líder pode vir a fracassar em virtude de não exteriorizar e não centrar suas emoções na emoção que torna o outro um ser legítimo na relação – o amor. Resumidamente ele conta que uma tragédia aérea em Oregon poderia ser evitada se a emoção - amor - administrasse o coração de um “autoritário” chefe de

piloto a bordo. Ele diz que o “mau gênio” deste chefe intimidou a participação de seus co-pilotos na resolução do problema existente no avião. “Como os co-pilotos tinham muito medo das reações dele, mesmo antevendo a tragédia, ficaram calados. O avião caiu matando dez pessoas” (GOLEMAN, 1995, p.162).

Será que o acidente não poderia ser evitado se o chefe trabalhasse de forma harmônica com seus subordinados? Quais as vantagens de se exercer a Inteligência emocional em momentos de conflitos?

Esta história é recontada, atualmente, em treinamento de segurança dado a pilotos de companhias aéreas e oitenta por cento dos acidentes aéreos são devidos a erros que poderiam ter sido evitados se a tripulação trabalhasse de forma mais harmônica. Assim, o trabalho em equipe, a existência de canais abertos de comunicação, a cooperatividade, o saber escutar e dizer o que se pensa - rudimentos de inteligência social - são agora enfatizados aos pilotos em treinamento, juntamente com as habilidades técnicas que deles são exigidas. (GOLEMAN, 1995). Infelizmente, o comportamento do chefe descrito por Goleman retrata o comportamento emocional de alguns líderes hoje. Dentro desse contexto, surge a IE, como suporte de aquisição de novos conhecimentos.

A importância da IE na liderança é analisada pelas competências emocionais e sociais básicas. Para Goleman (2002) estas competências podem ser enumeradas da seguinte forma:

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

Goleman (2002) ressalta que o líder possui a capacidade de controlar as emoções de seus liderados, e que estas se impelidas para o lado do entusiasmo, o sucesso pode os alcançar; porém, se as pessoas forem incitadas a sentimentos negativos, o insucesso estará bem próximo.

A relação entre liderança e equilíbrio emocional - Conceituando Liderança

A liderança é um assunto discutido freqüentemente por vários autores, a exemplo Chiavenato (1999), Hunter (2004) e Goleman (2002). Isto porque percebeu-se ao longo dos anos que o ato de liderar está intimamente ligado ao grau de satisfatoriedade de uma empresa.

Sendo assim, pergunta-se: Liderança é uma aprendizagem? É importante aprender a liderar? Entende-se que quando se aprende a liderar a pessoa envolve-se com o que realmente importa; senti-se mais inspirada e preparada para o trabalho; constrói uma relação de humanidade com seus liderados; influencia os outros e a si mesmo para o sucesso.

Segundo Chiavenato (1999), o sucesso da empresa é o sucesso do líder. Neste raciocínio, o inverso também é verdadeiro. A excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência gerencial. A visão, a dedicação e a integridade do líder são os principais determinantes do sucesso empresarial. As principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em uma característica fundamental: a liderança.

Mas o que vem a ser liderança? No livro *O Monge e o Executivo*, James Hunter (2004, p.25) salienta que liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. O verdadeiro líder é aquele que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e transpõe todas as barreiras para que o cliente se sinta acolhido (HUNTER, 2004). Para ter uma gestão de sucesso, o líder deve saber lidar com alguns aspectos da motivação, trabalho em equipe, dinâmica de grupo e principalmente relações interpessoais.

Liderar é também ter objetivos e empenhar-se por alcançá-lo; assim o líder surge como a figura de um mediador que deseja alcançar os objetivos desejados pelo grupo. Desta forma, o comportamento de liderança deve ajudar o grupo a atingir seus objetivos ou a satisfazer suas necessidades. Logo, a pessoa que possa dar maior assistência e orientação ao grupo – escolhendo as soluções ou ajudando o grupo a encontrar as melhores soluções para seus problemas – para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerado seu líder.

Definir liderança envolve dois aspectos importantes: o primeiro é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem aquilo que precisa ser feito. O segundo é a tendência dos seguidores de seguirem aqueles que percebem como essenciais para satisfazerem os seus próprios objetivos e necessidades pessoais (CHIAVENATO, 1997). Nesta perspectiva, a liderança é como uma via de mão dupla: nenhuma pessoa pode ser um líder, a menos que consiga que as pessoas façam aquilo que ela pretende que façam, nem será bem-sucedida a menos que seus seguidores a percebam como um meio de satisfazer suas próprias aspirações pessoais ou atingir seus objetivos. A esse respeito Chiavenato, (1997) ressalta que o líder deve ser capacitado e os liderados apresentarem vontade.

Segundo Chiavenato (1997), o líder deve ter uma acentuada habilidade de lidar com pessoas, de conviver com pessoas, de fazer as coisas com e por meio das pessoas. Deve possuir um enorme instinto de comunicação. Deve saber ouvir e deve saber falar. Saber receber e saber transmitir mensagens e idéias. Saber entrevistar e comunicar. Ter humanidade. Ter empatia e simpatia. Apesar de toda essa facilidade no relacionamento com as pessoas, o líder usa a sua autoridade de maneira discreta, mas firme e absoluta. Transfere e delega responsabilidades, mas mantém o controle das coisas, assegura a ação e domina o caminho em direção aos objetivos a serem alcançados. No entanto, sua liderança é muito mais educadora do que controladora. O líder suporta pressão e amortece seu impacto sobre os subordinados, resiste à frustração e sabe sempre fazer um esforço a mais para ir à frente e conduzir consigo a sua equipe.

Nesta perspectiva, Chiavenato (2004, p. 446) afirma: "A liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes (...)".

De acordo com Stoner (1999, p. 344) "liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo".

Desta forma, percebe-se que os conceitos acerca da liderança, convergem para o poder que o líder tem de influenciar pessoas. Assim, para que o líder assegure sucesso no ambiente de trabalho – local pelo qual está em constante mutação – é necessário que seja eficaz; forme e mantenha uma equipe bem selecionada; possibilite o treinamento e desenvolvimento contínuo de seus liderados; mantenha um elevado grau de habilidades e conhecimentos; consiga o comprometimento sincero das pessoas com relação a objetivos e metas individuais, grupais e organizacionais; e, sobretudo motive as pessoas, elevando sua auto-estima e possibilitando a satisfação e a qualidade de vida dos seus liderados no ambiente de trabalho.

Estilos de liderança

Estilo de liderança é um assunto discutido na atualidade pela necessidade de compreender estes modelos e a sua importância nas organizações. Segundo Chiavenato (1997), estilo de liderança é um padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder. Logo, a forma de atuação do líder é fator primordial para o clima empresarial e a satisfação dos funcionários em trabalhar. Em contrapartida o clima empresarial é o principal responsável pelo desempenho de uma equipe.

De acordo com estudos mundiais da consultoria Hay, o estilo de liderança responde por 60% a 70% dos resultados de um grupo. (POLYDORO, 2005). Daí pergunta-se: Como o líder deve se portar para obter o máximo de sua equipe?

O quadro a seguir sugere três estilos de liderança que mais se destacam na área empresarial, a saber, o autocrático, o democrático e o liberal.

Clima	Atitude do grupo	Tomada de decisão	Responsabilidade
Autocrático	Obediência	No chefe	No chefe
Democrático	Cooperação	Chefe/Grupo	Chefe/Grupo
Liberal	Iniciativa	Indivíduos	Indivíduos

Diante da observação das características presentes em cada estilo de liderança, indaga-se: Qual será o tipo de liderança mais adequado? Krause (1981, p.74) afirma: "em determinadas situações, a liderança autocrática é a mais adequada; sob certas situações, a liderança democrática é a melhor; sob determinadas condições, a liderança liberal é a melhor." Ou seja, o líder precisa saber para cada momento como irá se portar, que solução trará para as mais diversas situações que o cerca e conscientizar-se que liderança autocrática não significa ditadura; bem como liderança democrática nem sempre a decisão é tomada por voto; e que também liderança liberal não significa ausência de liderança. A liderança é específica em relação à situação que no momento se apresenta. Apesar de parecer difícil esta adaptação, o profissional para exercer a função de líder não precisa mudar de personalidade, basta mudar o modo de agir.

Tomando como base os estilos de liderança com enfoque na Inteligência Emocional – IE, Robbins (2002, p.322) afirma: “estudos recentes indicam que a IE – mais que o QI, os conhecimentos técnicos ou qualquer outro fator – é o melhor previsor de quem irá surgir como líder”.

Os verdadeiros líderes mexem com a alma; impulsionam seus liderados para a realização dos objetivos da empresa; inspiram o que há de melhor em cada trabalhador. Assim, ao observar um trabalho com tamanha eficácia, nem sempre o resultado foi obtido por meio, somente, de estratégias, visão ou ideias mirabulosas, mas, sobretudo grandes líderes surgem por meio das emoções, principalmente por meio daquela capaz de aproximar as pessoas mais diferentes e indiferentes: o amor.

Segundo Chiavenato (1997) o líder deve ter uma acentuada habilidade de lidar com as pessoas de modo que estas se sintam amadas e acolhidas e retribuam espontaneamente com o seu trabalho para a empresa. Para tanto, o líder deve se esforçar por conhecer cada um dos seus liderados, como pessoas, como indivíduos com suas diferentes personalidades e particularidades. A respeito do referido enfoque Youssef (1987), no livro *O estilo de liderança de Jesus* narra a seguinte história:

“Eu tinha terminado de almoçar com Bob Guyton, diretor executivo de uma importante instituição bancária. Quando saímos do refeitório dos executivos, passamos por uma série de escritórios. O banqueiro parou para cumprimentar a recepcionista, e perguntou-lhe sobre a saúde do marido, que ele sabia estar hospitalizado. Depois, quando chegamos ao elevador, cumprimentou, pelo nome, dois funcionários do banco que o estavam esperando lá. Finalmente, já em frente ao banco, chamou o guarda pelo nome e perguntou pela esposa, citando também o nome dela. Centenas de pessoas devem ter trabalhado naquele banco; no entanto, aquele executivo de posição tão elevada sabia o nome de cada uma delas! Saí dali boquiaberto (...)” (p.29)

O autor, apesar de impactado com a postura do banqueiro de conhecer seus liderados pelo nome afirma mais a frente que o fato que mais lhe chamou a atenção é que aquele líder não só conhecia os grandes executivos da empresa, mas também aqueles considerados de menor prestígio. Que efeito aquela atitude não causava em seus liderados? Na verdade, o que toca e move as pessoas a trabalharem satisfeitas é a valorização que lhes é atribuída e, esta vem através do ato de liderar em e no amor, como intencionalmente ou não ocorreu no caso do banqueiro.

O líder é responsável pelo impacto emocional que causa nas pessoas pelo que diz e faz, logo deve conduzir-se em uma direção emocional positiva, ou seja, deve ter um discurso

franco e verdadeiro, onde não tenha receio de expor seus próprios valores, tudo isso em consonância com suas emoções, que mesmo em momentos de conflito precisam manter-se equilibradas. O líder que apresenta um estilo de liderança capaz de transformar adversidades em aprendizagens pode-se considerar de emoções equilibradas e, isto é fundamental para o sucesso de uma empresa.

Nesta perspectiva, Goleman (2002), nos orienta que a capacidade do líder de administrar e direcionar os sentimentos de modo a ajudar o grupo a cumprir suas metas depende de seu nível de Inteligência Emocional. Desta sorte, o autor descreve uma história onde comprova-se que os grandes líderes agem por meio das emoções positivas. Ele narra um momento crucial vivido em uma divisão de notícias da mídia britânica. Tal divisão fora instituída em caráter experimental e, embora seus aproximadamente duzentos jornalistas e editores acreditassem que haviam dado o melhor de si, a gerência havia decidido encerrar suas atividades. De nada adiantou que o executivo enviado para comunicar a decisão à equipe reunida começasse com um relato brilhante de como as operações rivais estavam indo bem. A notícia em si já era ruim o bastante, porém o jeito brusco e agressivo do executivo provocou algo além da já esperada frustração. As pessoas ficaram enfurecidas - não só com a decisão da gerência, mas também com o próprio portador da novidade. Na verdade, o clima ficou tão ameaçador que parecia que o executivo teria de chamar a segurança para escoltá-lo para fora da sala. No dia seguinte, outro executivo visitou o mesmo grupo. Sua abordagem foi ampla; seu discurso sincero falava sobre a importância vital do jornalismo para a vibração da sociedade e, sobretudo, sobre o chamado de cada um para aquela área de trabalho. Lembrou-os de que ninguém escolhe tal profissão para enriquecer; provocou a paixão e a dedicação dos profissionais ao serviço que prestavam e, por fim, desejou boa sorte a todos na retomada de suas carreiras. Quando terminou de falar foi aplaudido.

Mais uma vez pergunta-se: Que efeito a atitude do segundo executivo não causou nos trabalhadores? Sem dúvida, a motivação de seguir em frente mesmo quando as circunstâncias dizem não.

Contudo, embora as emoções exerçam poderosa influência em seu comportamento, há muitos anos elas têm sido consideradas inconvenientes no ambiente de trabalho e irrelevantes para os negócios. Nos dias atuais, porém, existe uma enorme quantidade de pesquisas mostrando que não apenas as emoções fazem parte da experiência de trabalho, mas também, em grande escala, traçam o curso que a empresa adotará. Com certeza, a Inteligência Emocional tem demonstrado estar positivamente relacionada, em todos os níveis com a qualidade de vida e a satisfação no trabalho.

A necessidade da mudança para liderar - Mudar a si mesmo

Goleman (2002) descreve a confissão de um executivo bem sucedido, por nome Charles Handy, onde percebe-se claramente que muitos levados por uma vida frenética acabam, muitas vezes, no meio do caminho seduzidos pela idéia de poder ou fama, ou sucumbidos às expectativas de terceiros. Handy declara:

“Passei a primeira metade da minha vida tentando ser outra pessoa. Na escola eu queria ser um grande atleta; na universidade, queria ser admirado na sociedade; depois, queria ser apreciado como homem de negócios e, mais tarde, como diretor de alguma grande instituição. Não demorei muito a descobrir que não estava destinado ao sucesso em nenhuma dessas áreas – o que não me impediu de continuar tentando e viver em permanente decepção mesmo. O problema é que, tentando ser outro, evitei concentrar-me naquele que eu podia ser. A idéia era demasiado assustadora para considerar na época. Eu ficava mais feliz submetendo-me às convenções da época, avaliando o sucesso em termos de dinheiro e posição, subindo as escadas que outros colocavam no meu caminho, acumulando coisas e conhecidos, em vez de dar vazão às minhas próprias crenças e personalidade.”
(GOLEMAN, 2002, p. 117)

Mudar hábitos é uma tarefa nada fácil, ainda mais quando o líder parece ter se perdido em si mesmo. Para começar ou manter a Inteligência Emocional desenvolvida é necessário a priori envolver o poder do eu ideal. Diariamente somos desafiados a mudar hábitos, pensamentos ou ação; é o surgimento de um Ano Novo; mais uma segunda-feira para iniciar aquela dieta prometida e assim vai. Sempre que as pessoas tentam mudar, precisam desconstruir décadas de aprendizagens que residem em circuitos nervosos intensamente utilizados e reforçados, estabelecidos ao longo de anos de repetição. Por este motivo a realização de mudanças duradouras necessita de um forte comprometimento com uma visão de si mesmo no futuro – sobretudo nos momentos de conflito ou de muitas responsabilidades.

Nesta perspectiva, Goleman (2002), salienta que muitos confundem o eu ideal com o que “deveria ser”, caindo no erro de agir sem autenticidade. Por isso é de suma importância que no processo de desenvolvimento de liderança, o líder tente descobrir o seu eu ideal. O que

não tem nada a ver com a imposição, muitas vezes, realizadas em treinamentos onde o que importa é que aparentem tal pessoa, mesmo que isso custe deixar de lado sonhos e aspirações pessoais.

A autoconsciência é o caminho que pode levar o líder a articular e identificar o seu eu ideal. Como diz o autor Krishnamurti (1998):

“Para transformamos o mundo, precisamos começar por nós mesmos; e o que é relevante começar por nós mesmos é a intenção. A intenção deve ser a de compreendermos a nós mesmos e não de esperarmos que outros se transformem.”

O líder deve buscar saber quem ele é, o que quer e aonde quer chegar, e assim então ajudar a outros. Para tanto precisa escolher os traços do seu caráter que precisam ser moldados, desafiar-se a novos hábitos, caráter e natureza e ter a consciência de que tudo isso requer esforço e tempo.

Controlar as emoções

Cotidianamente ouvimos dizer: “Fica frio fulano, relaxa, esfria a cabeça, respire fundo, controle suas emoções”. Na prática, as pessoas têm por hábito acharem que controlar as emoções, significa abafá-las, bani-las, se possível, do momento de conflito. No entanto as emoções nos fornecem muitas pistas da razão dos nossos atos, e sufocá-las ou bani-las significaria nos privar dessa informação. Reprimi-las tampouco vai afastá-las, e pode permitir que elas cresçam despercebidas. Controlar as emoções significa compreendê-las e usar essa compreensão para modificar as situações em seu benefício.

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

Um outro exemplo trazido por Goleman (2002), traduz a idéia de que o líder ou qualquer outra pessoa perde a razão quando não sabe administrar suas emoções ao reclamar com raiva de uma determinada situação, o que facilmente poderá desencadear para atoxidade emocional. É o que ocorre quando ao invés de observar calmamente a situação à pessoa se precipita no falar. “Quando você se atrasa para as nossas reuniões, desperdiça o nosso tempo – todos seríamos mais eficazes se você aparecesse na hora”, o queixoso parte para um ataque pessoal, rosnando algo como: “Até que enfim Sua Alteza dignou-se a juntar-se a nós. Fico

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

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

Parece difícil, mas o exercício diário da paciência e do controle das emoções ajuda qualquer pessoa a chegar a sentir-se equilibrada. Na realidade, é importante que se crie um ambiente seguro, em que as pessoas tenham o direito de errar sem terem medo de ser advertidas grosseiramente ou aos berros. O bom líder precisa ter autocontrole no exercício da liderança e paciência com os tropeços alheios.

Saber criticar

Críticas construtivas ou destrutivas – como queiram – serão sempre críticas e, se quem as faz não tem habilidade para tal coisa pode-se tornar uma arma para surgimento de ressentimentos e sentimentos de culpa.

Na perspectiva de Goleman (1995), as críticas são apresentadas mais como ataques pessoais do que como reclamações específicas a partir das quais alguma medida possa ser tomada; há agressões emocionais com forte carga de repugnância, sarcasmo e descaso; esse tipo de atitude provoca uma reação defensiva, fuga à responsabilidade e, finalmente, o retraimento total ou a acirrada resistência passiva que vem do sentimento de ter sido injustamente tratado. Na verdade, uma das formas mais comuns de crítica destrutiva no local de trabalho, diz um consultor empresarial, é uma declaração generalizada do tipo “Você está lenhando com tudo”, feita num tom duro, sarcástico, inamistoso, que não abre espaço para um argumento ou sugestão de como fazer melhor. Deixa a pessoa que a recebe impotente e com rancor. Da perspectiva da Inteligência Emocional - IE, essa crítica demonstra ignorância

acerca dos sentimentos que serão provocados naqueles que a recebem e do efeito devastador que esses sentimentos terão em sua motivação, energia e segurança na execução do trabalho.

Considere o exemplo de Goleman: Ele era um engenheiro muito experiente, dirigia um projeto de desenvolvimento de programas de computador e estava apresentando o resultado de meses de trabalho de sua equipe ao vice-presidente para desenvolvimento de produtos da empresa. Os homens e mulheres que haviam trabalhado longos dias com ele, semana após semana, ali estavam orgulhosos de mostrar o fruto de um esforço tão grande. Mas, quando o engenheiro acabou de fazer a apresentação do projeto, o vice-presidente voltou-se para ele e perguntou sarcasticamente: - Quanto tempo você tem de formado? Essas especificações são ridículas. Não tem chance de serem aprovadas por mim. O engenheiro, extremamente embaraçado e sem graça, ficou sentado cabisbaixo durante o resto da reunião, totalmente calado. O pessoal da sua equipe fez algumas observações – algumas hostis, inclusive – em defesa do projeto. O vice-presidente teve de se retirar. A reunião foi abruptamente interrompida, deixando um traço de ressentimento e raiva.

Sem dúvidas, o que faltou no exemplo citado foi habilidade para criticar. A maneira como a crítica é conduzida diz muito para o seu resultado e até onde as pessoas estão satisfeitas com seu trabalho, com os que trabalham com elas e com o seu líder.

Toda crítica deve ser acompanhada de uma sugestão para resolver o problema. De outra sorte, deixa quem a recebe desmotivado e sentindo-se um fracassado. A crítica que conduz para o sucesso é aquela abre oportunidades para a meditação de si mesmo e sensibiliza para o processo de mudança. (Goleman, 1995)

Portanto, a melhor maneira de fazer e receber uma crítica é tentando se colocar no lugar do outro, sem desmoralizar, mas com intuito de ajudar. E retomando a fala de Maturana, a única emoção capaz de fazer com que tratemos o outro como um legítimo outro na relação é o amor, expresso através do cuidado com o que se diz e faz. Por isso o bom líder deve concentrar-se nos detalhes, dizendo o que a pessoa fez bem, o que fez mal, dando-lhe a oportunidade de mudar. Sem rodeios ou falsidade.

Saber ouvir

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

“Ouvir é acolher por inteiro o que é dito. Seja o que for. É estar presente e permitir que o outro se expresse verdadeiramente, mesmo

que me perturbe e me incomode. É refletir sobre o que foi dito, estabelecendo analogias com os outros repertórios de vivências além do meu próprio e daqueles que se revelam unicamente convergentes. Escutar é conceder um tempo para que o outro se expresse, enquanto procedemos, intimamente, a uma seleção do que deve ou não ser acolhido e em qual intensidade. É censurar, a priori, aquilo que não corresponde ao que se aceita como versão adequada e correta de fatos e posicionamentos. É desestimular por meio de atitudes explícitas ou não que o outro prossiga no seu expressar-se.”

Desta forma, Magalhães (2001) acrescenta que ouvir, por vezes, torna-se um ato extremamente difícil, pois coisas desconfortáveis podem ser ditas, as quais requerem de nós atitudes de mudança. E nem sempre estamos preparados para tais atitudes. Contudo, seguramente, não conseguiremos nos desenvolver como pessoas se não enfrentarmos esse desafio. E mais, o que deve ser ouvido não se restringe unicamente ao que é dito pela outra pessoa. Importa estar atento ao que devemos ouvir em nosso encontro consigo próprio.

Saber ouvir, acredita-se que é papel fundamental do líder e, atualmente é um dos assuntos em foco. Porém, para exercer plenamente o papel de líder, é importante estar atento a alguns passos que Martins (2005) nos fornece: a) o primeiro passo é olhar para si com mais atenção. Perceber as próprias atitudes do cotidiano seja no trabalho, em casa, com os amigos e nos eventos sociais. É importante verificar se há um padrão no comportamento ou ele é específico em alguma das áreas da vida. Para que o exercício tenha melhor efeito, peça ajuda para pessoas próximas. Com isso, você já estará fazendo o segundo passo; b) estar aberto para aceitar críticas e sugestões. Quem está de fora consegue perceber melhor e pode auxiliar neste caso. O ser humano gosta de ajudar os outros e não mede esforços para ver as pessoas de quem gosta aprimorar suas atitudes e comportamento; c) contenha a ansiedade; aquele desejo de completar a frase do outro ou adiantar o raciocínio de quem está falando é outro obstáculo a ser rompido. Isso tem a ver com controle emocional e saber lidar com os diferentes ritmos das outras pessoas. Em todo e qualquer grupo haverá indivíduos mais dinâmicos e outros nem tanto, e suas contribuições podem ser valiosas se o líder souber controlar a vontade de falar.

Portanto, saber ouvir revela maturidade do líder, pois o verdadeiro líder é aquele que consegue se concentrar em ouvir, quando necessário. Isso inspira o respeito de seus liderados, à medida que ouvem suas opiniões, críticas, sugestões e até mesmo dificuldades com relação ao trabalho sem juízo de valor.

Considerações Finais

Mediante a reflexão acerca das emoções no ato de liderar realizado neste trabalho conclui que o exercício da Inteligência Emocional - IE contribui significativamente para a exposição de uma postura equilibrada do líder nas relações interpessoais, comprovando assim, a hipótese levantada de que o desenvolvimento da IE por parte do líder influencia diretamente na qualidade de vida dos liderados.

A IE definida como a capacidade de nos relacionarmos de forma assertiva e positiva com as pessoas, de termos bom ânimo mesmo nas adversidades, persistência na busca dos objetivos, além de caracterizar a maneira como as pessoas lidam com suas emoções e com as dos outros.

Observei também que, de certa forma podemos dizer que temos dois tipos diferentes de inteligência: a racional e a emocional. Assim, o líder que despreza uma em detrimento da outra se engana, pois nossa performance na vida é determinada não apenas pelo QI – ambos são parceiros integrais na vida mental. Quando tais parceiros interagem bem, a IE aumenta – e também a capacidade intelectual. Nesta perspectiva, bons líderes seriam aqueles capazes de derrubar o mito de sobrepor a razão à emoção, mas ao contrário, buscar o equilíbrio entre ambas.

Atestei a ideia de que a competência emocional nos líderes pode ser uma das poucas vantagens competitivas realmente duradouras e de fato a ideia é verdadeira, pois o líder positivo ao projetar uma visão clara para suas equipes, inspirá-las e motivá-las, administrando conflitos e relacionamentos é capaz de multiplicar seu próprio potencial e o de cada subordinado, estimulando a criatividade, a cooperação e o empreendedorismo. Ao contrário deste, o chefe, sem habilidade para interagir de forma produtiva, acabaria por paralisar a iniciativa dos subordinados, atrofiar talentos e reduzir a eficácia do grupo como um todo.

Logo, conclui que o uso inteligente das emoções no ato de liderar exige do líder muito trabalho e esforço; pois terá de aprender a ouvir ativamente, se importar mais com o outro, exercer a bondade nos relacionamentos, enfim, ser, mais humano. No entanto, como vimos ao longo desta pesquisa vale à pena desenvolver um espaço de convivência no ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam aceitas, satisfeitas e felizes. Sem dúvida, o líder emocionalmente equilibrado consegue construir na organização que está inserido um clima agradável, de bem – estar, que para alguns funciona como a extensão de seus lares.

Referências Bibliográficas

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

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

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

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

GOLEMAN, Daniel. *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1988.

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

HUNTER, James C. *O Monge e o executivo*; [tradução Maria Da Conceição Fornos de Magalhães]. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

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

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

LAKATOS, Maria Eva. MARCONI, Maria de Andrade. *Metodologia do trabalho científico* /4 ed.São Paulo. Revista e Ampliada. Atlas, 1992.

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

MARTINS, Rogério. Psicólogo, consultor e diretor da Persona Consultoria & Eventos. *Líder é aquele que escuta*. (www.rh.com.br/ler.php. Data de acesso: 14/11/12).

MATURANA, R. Humberto. *Emoções e linguagem na educação e na política*. Belo Horizonte: UFMG, 1998.

MATURANA, R. Humberto; BUNNELL, P. *Biosphere, homosphere and robosphere: what has to do with business?* Society for Organizational, Learning Member's Meeting. Mherst, M.A. June 1998. (www.solonline.org/res/wp/maturana/indez.html. Data de acesso 12/12/ 12).

POLYDORO, Felipe. *A nova empresa*. (<http://amanhã.terra.com.br>. Data de acesso 14/11/12)

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

STONER, James A.F. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 5º edição. 1999.

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

YOUSSEF, Michael. *O estilo de liderança de Jesus*. Rio de Janeiro: 1ª edição. 1998