



MARIANE PIRES BATISTA

CONTRIBUIÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA O DESEMPENHO DE EQUIPES.

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Claudio de Souza Pereira

Orientador

Curitiba - PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Contribuição da Inteligência emocional para o desempenho de equipes**, elaborado por Mariane Pires Batista e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 30 de junho de 2017.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Cláudio de Souza Pereira

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Mariane Pires Batista, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma 01/15 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE FGV, no período de 26/06/2015 a 30/06/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado CONTRIBUIÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA O DESEMPENHO DE EQUIPES, é autêntico e original.

Curitiba, 30 de junho de 2017.

Mariane Pires Batista

Este trabalho é dedicado aos meus pais.

Agradeço a Deus, a minha família pelo apoio,
força e incentivo. Agradeço também aos
professores, pela dedicação ao compartilhar
seus conhecimentos. Aos amigos e a todos que
de alguma forma me ajudaram durante o curso.

RESUMO

Habilidades como autoconsciência, autocontrole, automotivação, empatia e sociabilidade são importantes para o líder e sua equipe, pois refletem no comportamento e na sua forma de se comunicar, influenciando diretamente na motivação e no desempenho da equipe. Essas habilidades foram sintetizadas num conceito abrangente de competência: Inteligência Emocional. O objetivo deste trabalho é identificar os conceitos de inteligência emocional e competências essenciais de liderança, bem como apresentar os benefícios da Inteligência Emocional e como desenvolvimento desta competência pode contribuir no desempenho da equipe.

Palavras Chave: Inteligência emocional. Liderança. Comunicação. Equipe.

ABSTRACT

Skills such as self-awareness, self-control, self-motivation, empathy and sociability are important to the leader and his team as they reflect on behavior and how they communicate, directly influencing team motivation and performance. These skills were synthesized in a comprehensive competency concept: Emotional Intelligence. The objective of this work is to identify the concepts of emotional intelligence and essential leadership skills, as well as to present the benefits of Emotional Intelligence and how development of this competence can contribute to the performance of the team.

Key Words: Emotional intelligence. Leadership. Communication. Team.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE LIDERANÇA	11
3. OS CONCEITOS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	14
4. OS BENEFÍCIOS DE SE TRABALHAR COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	18
4.1. COMUNICAÇÃO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	22
5. COMO DESENVOLVER A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	26
6. CONCLUSÕES.	29
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31

1. INTRODUÇÃO

Qual a contribuição da inteligência emocional para o desempenho de equipes nas organizações?

Um dos desafios do gestor é a formação de uma equipe engajada, cooperativa, alinhada aos propósitos da empresa, que trabalhe motivada e entregue os resultados.

Dentre as muitas competências requeridas para uma atuação de alto nível, uma das mais relevantes é a capacidade de autoconhecimento e de fatores interpessoais que o gestor deve possuir. Habilidades como **autoconsciência**, **autocontrole**, **automotivação**, **empatia** e **sociabilidade** são importantes para o gestor e sua equipe, pois refletem no comportamento e na sua forma de se comunicar, influenciando diretamente na motivação e no desempenho da equipe.

Essas habilidades foram ao longo do tempo sintetizadas num conceito abrangente de competência: Inteligência Emocional.

Nesse sentido, a proposta da pesquisa é identificar conceitos e formas de aplicar a inteligência emocional no dia a dia do gestor, e demonstrar como o desenvolvimento desta competência pode trazer benefícios para o desempenho da equipe.

A metodologia utilizada será a abordagem qualitativa, sustentando-se em pesquisas bibliográficas de referenciais teóricos sobre o tema, e tipologia descritiva e explicativa quanto aos fins.

Sendo assim, o estudo propõe, no primeiro capítulo, uma abordagem teórica sobre as competências essenciais de liderança; no segundo capítulo, revisar o conceito de Inteligência Emocional; no terceiro capítulo, identificar os benefícios para o desempenho das equipes de se trabalhar com inteligência emocional com ênfase na comunicação entre gestor e equipes, e, por fim, apresentar formas de desenvolver essa competência, visando ao melhor desempenho das equipes nas organizações.

2. AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DE LIDERANÇA

Dado que “Liderança é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos” (Robbins,2005), primeiramente cabe ressaltar que está implícita, nesta curta definição, o real significado de *liderança*; muitos confundem *liderança* com *gestão*, sendo que há uma diferença significativa entre estes dois papéis. O gestor *gerencia*: seu papel é fazer cumprir a rotina, a execução das tarefas, o cumprimento das metas, das obrigações cotidianas.

O líder, como afirma o conceito acima, *influencia, estimula, inspira* pessoas, e assim o desempenho da equipe se eleva a um novo patamar, porque o líder cumpre, sim, seu papel de gestor, mas não só isso; ele vai além, e isso faz toda a diferença para a equipe, para o clima organizacional e para a organização.

Pode-se também inferir que o gestor/gerente faz parte de uma estrutura formal, hierarquizada; foi alçado à função. O líder, não necessariamente, isto é, uma pessoa pode exercer sua liderança perante a equipe sem ser gestor, basta possuir as competências, inatas ou desenvolvidas, que serão vistas a seguir.

Robbins (2005) e Charan (2013), entre outros, já se reportaram às mudanças no mercado, na economia, na estrutura das organizações, no perfil do trabalhador, na tecnologia, na permanente necessidade de adaptação das empresas frente à velocidade dessas mudanças.

Para quem está à frente de uma organização ou de uma equipe, esse cenário é bem desafiador, por exigir cada vez mais habilidades múltiplas, ou seja, uma certa *polivalência* para melhor conduzir pessoas, recursos e processos aos melhores resultados possíveis.

Há vasta literatura sobre liderança, sendo encontrados pontos em comum entre os autores. Por exemplo, Drucker (1996), referindo-se à liderança, falam de comportamento, poder e influência, assim como Bass (1990) e Fiedler (1967, apud Bergamini,1994). Este último levanta um ponto interessante, quando diz que:

“liderança (é) como um relacionamento interpessoal, no qual as variáveis poder e influência são desigualmente distribuídos para que um indivíduo possa controlar e dirigir as ações e comportamentos dos outros na mesma proporção em que possa dirigir e controlar os seus”. Fiedler,1967, apud Bergamini,1994)

No que se refere a controlar e dirigir o comportamento dos outros, o conceito mostra-se ultrapassado para os dias atuais, pois hoje isso é *gestão* – e pode, também, estar relacionado a *poder*. Mas quando fala em dirigir e controlar os seus (próprios comportamentos), sua visão é mais abrangente, pois a *liderança* envolve, principalmente, atributos pessoais, individuais, como o autoconhecimento, o carisma, a empatia, que contribuem para que tenha *influência*.

Bergamini (1994), também pontuou que a influência, ou influenciação está vinculada a um fenômeno grupal, porque envolve interação entre o líder e seus liderados. Para que esse processo seja eficaz, é preciso entender de motivação, de como as pessoas veem o significado do seu trabalho. Esta mesma autora já indicava, mesmo que indiretamente, o papel das emoções nas relações de trabalho, ao falar de potencialidades e de realização, enfatizando o papel das emoções no ambiente organizacional.

Já em 2002, Goleman defendia que a inteligência emocional poderia salvar a carreira de muitos profissionais, pois, ao aplicar esta competência, todos os envolvidos seriam beneficiados, com melhores condutas e vivências.

Assim, diante da complexidade que envolve o papel da liderança, destacam-se as principais competências, que, combinadas, promovem uma condução mais eficaz das equipes numa organização.

Empatia, resiliência, autoconhecimento, entusiasmo, segurança, criatividade, motivação, entre outros, são requisitos indispensáveis ao exercício da liderança.

Essas competências aparecem em maior ou menor grau nos líderes, de acordo com características individuais de cada um.

Além dessas, pode-se compilar outros traços comuns aos líderes bem-sucedidos, traços estes estreitamente conectados à Inteligência emocional:

- 1) Poder de comunicação: em qualquer papel corporativo, isso é fundamental; entender o ambiente, conhecer o seu público;
- 2) Escuta ativa: saber ouvir e compreender o interlocutor, para poder ajustar a linguagem;
- 3) Parcerias: conhecer os parceiros, internos e externos, entender as suas expectativas;
- 4) Gestão de equipe: “Não existe maestro sem orquestra”. Deve-se utilizar a comunicação, a escuta ativa e as parcerias para conhecer o time.

5) Flexibilidade: em relação à gestão de pessoas e à cultura organizacional.

Também delegação, follow-up, feedback, gestão de agenda, gestão do tempo, podem ser definidas como habilidades mais estruturadas, padronizadas, que podem ser aprendidas mais facilmente.

Macedo (2004), acrescenta: espírito colaborativo, transparência nas ações, foco em resultados; novamente aparece trabalho com parcerias e comunicação fluente.

Dentre estas competências, algumas estão mais diretamente vinculadas à Inteligência Emocional (e por essa razão mais desafiadoras).

3. OS CONCEITOS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Os conceitos de Inteligência Emocional remontam ao Século XIX, quando Charles Darwin, em suas obras, considerava que as expressões emocionais eram fatores de sobrevivência e adaptação das espécies.

Em 1820, Robert L. Thondike, cunhou “inteligência social” para definir a capacidade de compreender e motivar os outros.

David Wechsler, em 1940, concluiu que os modelos de inteligência eram incompletos, até que se explicasse a influência dos fatores não-intelectuais sobre o comportamento inteligente.

Bem mais tarde, em 1983, Gardner, revolucionando as teorias existentes à época, apresentou os sete tipos de inteligência, ou a Teoria das Inteligências Múltiplas, dando ênfase aos conceitos de inteligência intrapessoal e interpessoal.

Para este autor, as diversas habilidades humanas podem ser classificadas como tipos de inteligência distintos, de acordo com as características de cada conjunto dessas habilidades.

Ele acrescenta aos modelos então conhecidos, a inteligência lógico-matemática e a inteligência linguística, mais cinco tipos, as inteligências: musical, espacial, corporal-cinestésica (com influências socioculturais); inteligências intrapessoal e interpessoal (de traços sócio-emocionais).

Segundo Gardner (1983), inteligência intrapessoal é a capacidade do indivíduo em identificar as próprias emoções e sentimentos, orientando-se de maneira favorável para lidar com as situações e necessidades. Já a inteligência interpessoal é a habilidade de lidar com outras pessoas, de cooperar, de relacionar-se, tanto em ambientes sociais como profissionais, de comunicar-se com clareza. Quem possui esse tipo de inteligência bem desenvolvido lida melhor com as emoções.

Oficialmente, o termo “inteligência emocional” foi usado pela primeira vez por Wayne Payne, em 1985, em sua tese de doutorado.

Um modelo de inteligência emocional foi apresentado por Stanley Greenspan em 1989.

Em 1990, Peter Salovey e John D. Mayer definiram inteligência emocional e descreveram os processos mentais envolvidos na manifestação das emoções.

De acordo com Salovey e Mayer (1990), o uso correto das emoções possibilitaria ao indivíduo elaborar com maior habilidade planos para o futuro, ter pensamentos criativos, ser capaz de dosar e direcionar sua atenção e seu bom humor e, ao mesmo tempo, motivar-se, persistindo, mesmo diante de dificuldades, em seus propósitos anteriormente estabelecidos.

Assim, Inteligência Emocional significa ser capaz de reconhecer as próprias emoções e as dos outros; no dizer de Salovey e Mayer (1990), quase parafraseando Gardner, é a “habilidade de monitorar sentimentos e emoções pessoais e alheias, realizar discriminações entre elas e usar essas informações para guiar os próprios pensamentos e ações.”

Daniel Goleman, em 1995, ampliou o conceito, e pode-se dizer que, a partir daí o termo Inteligência Emocional (IE) foi sendo lapidado até chegar ao que hoje conhecemos, visto que se disseminou de forma preponderante ao chegar às organizações.

Para ele, a inteligência emocional pode ser subdividida em cinco habilidades correlacionadas, que são:

- **autoconsciência**, que é a capacidade da pessoa em perceber e identificar seus próprios sentimentos, reconhecendo e aceitando seus diferentes estados emocionais, levando-o a tomar as melhores decisões. Assemelha-se bastante, em definição, à inteligência intrapessoal de Gardner;
- **automotivação**, a capacidade de enfrentar problemas com persistência, mantendo o otimismo e a esperança (lembra o termo resiliência, atualmente); estabelecer e cumprir metas; acreditar em si, na sua capacidade;
- **autocontrole**, ou gestão de si mesmo, por sua vez, refere-se à capacidade de administrar sentimentos, manter o foco no trabalho, com orientação para resultados, sem se descontrolar diante de imprevistos ou situações difíceis; analisa suas falhas e desenvolve habilidades pessoais para atingir metas. É capaz de reinterpretar uma situação adversa e dar-lhe um significado mais positivo. Quem tem essa habilidade nunca reage por impulso, consegue dispersar a ansiedade e adapta-se mais facilmente às mudanças.
- **empatia**, o equivalente à inteligência interpessoal de Gardner, uma das mais importantes habilidades de se colocar no lugar da outra pessoa, perceber e entender os sentimentos dela, expressos ou não. Isso ajuda a prever situações de conflito ou mesmo neutralizar seus efeitos. Hoje, a Programação Neurolinguística facilita esse entendimento, dando pistas de como decifrar

comportamentos não verbais de comunicação (tom de voz, expressões faciais, postura corporal, por exemplo), e agir de acordo.

- **sociabilidade**, a quinta habilidade da inteligência emocional, que possibilita ao indivíduo estabelecer e manter relações sociais. A pessoa sociável tem facilidade em manter-se numa frequência de otimismo, consegue dominar e substituir sentimentos negativos, contagiando o seu ambiente e proporcionando relacionamentos mais saudáveis. Não se trata apenas de ser simpático, mas de saber se relacionar de maneira produtiva e se posicionar adequadamente.

Assim, esta habilidade contempla as seguintes capacidades: influência, mentoria, administração de conflitos, trabalho em equipe e liderança inspiradora. Em resumo, descreve a capacidade de induzir atitudes desejáveis em outras pessoas.

Pessoas com facilidade para gerir relacionamentos sabem como desenvolver seus liderados, dar feedbacks negativos, conduzir grupos de trabalho produtivos e motivados, serem bem-sucedidas em negociações, evitar e desfazer mal-entendidos.

Atualmente, em seu site, Goleman sintetiza essas habilidades já descritas em quatro pilares:

- Consciência de si mesmo
- Gestão de si mesmo
- Empatia e consciência social
- Gestão de relacionamentos

Ele também evidencia que o QI (Quociente de Inteligência) tem menos participação no sucesso dos indivíduos do que outros fatores, entre eles o QE (Quociente Emocional).

Pouco adianta a pessoa ter um bom QI, ter boas ideias, capacidade de planejamento, se não souber trabalhar suas emoções.

O QE - Quociente Emocional é apresentado como modelo complementar ao QI – Quociente de Inteligência.

Sendo o equilíbrio emocional a base de uma vida mais centrada e serena, esse equilíbrio é medido pelo QE. Existem testes específicos para tal medição, normalmente conduzidos por psicólogos nas empresas, além de testes simplificados que podem ser acessados pela Internet.

Enquanto o QI resolve principalmente problemas de lógica e cognitivos, o QE ajuda a avaliar situações e reagir adequadamente a elas, levando em conta os próprios sentimentos e o dos

outros. Isso envolve não só reconhecer as próprias emoções e as alheias, mas também controlar e direcionar estas emoções da melhor forma.

Possuir essa capacidade transforma, por exemplo, um líder medíocre num grande líder. É um enorme diferencial, bastante valorizado pelas organizações. Ou melhor, como o próprio Goleman afirmou, em seus estudos, a Inteligência Emocional é *indispensável* para a liderança. Segundo ele, os líderes mais bem-sucedidos têm muitos pontos em comum, e todos possuem um grau de Inteligência Emocional bem desenvolvido, ou seja, um QE elevado.

Logicamente, não se pode prescindir do QI ou de outras habilidades técnicas para ascender a um cargo de liderança. Esses são requisitos básicos e inerentes às altas funções executivas. No entanto, cada vez mais a Inteligência Emocional vem se transformando também em pré-requisito para tal, dada a sua relevância para o sucesso de uma gestão.

Ao classificar os estilos de liderança, Goleman identificou tipos de líderes alinhados ao conceito de IE, e outros tipos que não aplicavam a IE.

O líder *coach*, por exemplo, é um dos tipos conectados a pessoas, que foca no desenvolvimento das equipes. Este é o tipo de liderança que mais utiliza a Inteligência Emocional, mas representa apenas 2% de liderança nas organizações. A maioria das organizações tem líderes – ou gestores – dos estilos coercitivo ou modelador. E

Explica-se, portanto, porque muitas empresas sofrem com performance e baixo desempenho de suas equipes.

4. OS BENEFÍCIOS DE SE TRABALHAR COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

É relevante para as empresas a aplicação do conhecimento e das ferramentas da Psicologia em busca de melhores resultados, visto que, mesmo com o avanço da tecnologia, ainda são as pessoas que dominam o ambiente corporativo; nesse ambiente, os melhores líderes, isto é, aqueles que dão o melhor de si, ao mesmo tempo em que são capazes de extrair o melhor das equipes, são aqueles que conhecem a si mesmos, e, por conseguinte, podem melhor conhecer os outros; são os que lideram com maestria, administrando conflitos, diferenças pessoais e outras variáveis, sem perder o foco, que, no caso das organizações, se traduz em resultados.

Não existe infalibilidade no exercício da liderança.

Mas, sem dúvida, o líder ou gestor que conhece a si mesmo, e conhece as ferramentas mais adequadas para cuidar de sua evolução pessoal, tem melhores condições de equilibrar as diversas forças, muitas vezes antagônicas, que atuam no ambiente corporativo e influenciam no desempenho do grupo.

Sem dúvida, o líder que trabalha com a Inteligência Emocional possui os principais atributos para melhor conduzir a equipe.

Tal é a importância dessa competência, que é citada inclusive no Fórum Econômico Mundial de 2016, como uma das mais importantes no contexto profissional, destacando que a Inteligência Emocional é a chave para uma boa liderança.

A quarta revolução industrial, tema do Fórum Econômico Mundial de 2016, (também chamada de 4.0, que consiste na automatização total das fábricas), as novas tecnologias, como inteligência artificial e robótica avançada, transformarão de forma radical o modelo de negócios e de trabalho tal como hoje é concebido. Diferentes postos de trabalho serão criados, enquanto outros desaparecerão.

Este cenário é descrito num dos relatórios do Fórum Econômico Mundial publicado em 2016 (O futuro das habilidades profissionais, em tradução livre), que prevê que estas mudanças radicais ocorram em médio prazo, até 2020.

O papel da liderança será fundamental no processo de mudança, esperando-se que seja pró-ativa na melhoria das qualificações e formação das pessoas.

Destaca também que, com as novas tecnologias e formas de trabalho, as pessoas terão que ser mais criativas para se inserirem e se adaptarem à nova realidade profissional.

Interessante observar que, neste mesmo relatório, há menção às características humanas, que serão (ou continuarão sendo) fundamentais, e também lista 10 competências de trabalho essenciais em 2020 (e também atualmente), que vale a pena relacionar, em complemento ao capítulo 1:

- 1) Resolução de problemas complexos: cada vez mais exigida, esta capacidade será exigida em praticamente todos os setores da economia;
- 2) Pensamento crítico: essa habilidade envolve muito de outra, importantíssima, que é a comunicação. Ser capaz de estruturar pensamentos e ideias, saber se comunicar com clareza, analisar questões sobre diferentes enfoques na abordagem de problemas, racionalizar, usar a lógica na busca de solução de problemas – isso tudo envolve pensamento crítico;
- 3) Criatividade: mesmo num futuro supostamente dominado por máquinas, vale lembrar que robôs, por exemplo, são exímios em executar com rapidez e perfeição tarefas para as quais são programados. Mas não são criativos. Assim, o profissional que for criativo terá um grande diferencial, se beneficiando num ambiente de mudanças rápidas e constantes, tanto em produtos, serviços, tecnologias e formas de trabalho;
- 4) Gestão de pessoas: motivar, desenvolver pessoas, identificar talentos, são funções destacadas na atuação de um gestor;
- 5) Coordenação: uma importante demanda do mercado de trabalho. Envolve a capacidade de articular as próprias ações com as ações dos outros. Para os líderes, trata-se de uma competência essencial, visto que ser capaz de colaborar, fazer com que colaborem e facilitar processos são requisitos obrigatórios para uma liderança efetiva;
- 6) INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: Ainda ausente na maioria dos currículos acadêmicos, a gestão das emoções é fundamental a profissionais. A gestão adequada das emoções é uma habilidade que pode fazer profissionais passarem pela crise com mais serenidade e sem perder o “espírito de luta”. A importância dada à inteligência emocional é mais recente no imaginário corporativo. A competência não aparecia nas previsões de habilidades exigidas pelo mercado em 2015 e, agora, ocupa o sexto lugar na lista para

2020. Um dos aspectos que deve ser levado em consideração é o fato de que a inteligência artificial ainda passa longe de aspectos de gestão emocional.

- 7) Tomada de decisão e discernimento: Saber tomar decisões acertadas e rapidamente é e será ainda mais valorizado em ambientes cada vez mais complexos e competitivos;
- 8) Orientação para o serviço: habilidade indispensável para o trabalho em equipe;
- 9) Negociação: saber negociar é outro requisito para a empregabilidade, e, principalmente, para o exercício da liderança;
- 10) Flexibilidade cognitiva: este termo é definido no relatório do Fórum Econômico Mundial como “a capacidade de criar ou usar diferentes conjuntos de regras ou agrupar as coisas de diferentes maneiras.” Isso quer dizer que é interessante utilizar os conhecimentos adquiridos de forma criativa e inovadora, além do convencional, na busca de solução de problemas e outras aplicações no âmbito das organizações.

Ainda de acordo com este mesmo relatório, a Inteligência Emocional vai tornar-se uma das principais competências necessárias a todos num futuro próximo, ainda mais do que é hoje.

Como se vê, saber gerenciar as emoções possibilita que todos os profissionais, principalmente os que ocupam cargos de liderança, enfrentem desafios e crises com mais resiliência, permitindo que saiam mais rapidamente de situações indesejáveis

A resiliência pode ser observada como um processo de superação onde o indivíduo consegue se sobressair de situações difíceis, precisando lutar sem abrir mão de suas virtudes e motivações, já que ela contribui para o seu desenvolvimento. Trata ainda de uma disciplina focada na autoconfiança e na solução dos problemas onde as características intrínsecas são as que mais fortemente se manifestam. Dessa maneira os atributos de um ser resiliente passam a externar-se através de seus atos e comportamentos.

Na gestão de pessoas, o despreparo da liderança muitas vezes causa graves danos e sequelas no moral da equipe e no clima organizacional, com reflexos diretos nos resultados.

Muitas vezes, os líderes até detêm qualidades ou os requisitos mais importantes para atuar de forma competente; no entanto, a falta de habilidades de comunicação dificulta muito o relacionamento com a equipe. Assim, déficit nessa habilidade podem prejudicar enormemente as organizações, visto que a falta de clareza por parte do líder vai deteriorando o ambiente de

trabalho. E trabalhar com Inteligência Emocional consiste também, e de forma muito relevante, em ter domínio na arte de se comunicar.

4.1 COMUNICAÇÃO E INTELIGENCIA EMOCIONAL

Não há liderança efetiva sem uma boa comunicação. A comunicação, em todas as suas formas, é decisiva para a qualidade dos relacionamentos, sejam estes pessoais ou profissionais.

O processo de comunicação envolve diversas nuances, tanto cognitivas quanto comportamentais; linguagem ou postura corporal, expressão verbal clara e concisa, modulação da voz, bom vocabulário, gestos, domínio do assunto, tudo isso consiste num bom conjunto de facilitadores para uma boa comunicação.

Além disso, saber escutar demonstra um grau bem desenvolvido de inteligência emocional. Atitudes simples, como parar o que se está fazendo para prestar atenção ao interlocutor, olhar nos olhos, demonstrar que está entendendo, revelam, além de educação, que há empatia, uma capacidade presente em quem atua com Inteligência emocional.

Motta (1991), assegurava que liderança é expressão de apoio e confiança, onde se desenvolve um sentido de interdependência entre os integrantes de uma equipe, com respeito às diferenças individuais; e isso se traduz invariavelmente num processo de comunicação saudável, onde os interlocutores dotados de um maior QE – Quociente Emocional serão mais bem-sucedidos.

Pode-se dizer que:

“o diálogo constitui-se num procedimento incitante e educativo no sentido de investigar e explorar os valores com os liderados; diálogo ou conversas também possibilitam ao líder esclarecer os seus próprios valores, bem como os dos liderados.” (Trevizan, et al., 1996).

O líder competente procura sempre desenvolver-se, e aos seus liderados, no sentido de uma melhor comunicação, dedicando tempo e estudo ao tema.

Identificar o padrão de comunicação da empresa, qual a linguagem predominante, e compreender como ocorre a troca de informações na empresa é uma maneira de oferecer um ambiente propício à disseminação do conhecimento de sua organização, visto que são as pessoas que realizam esse processo, são elas os agentes da comunicação.

Cabe ao líder buscar construir bons relacionamentos profissionais, produtivos e duradouros, investindo no aperfeiçoamento da comunicação e criando um diálogo de aprendizagem constante e transformadora.

É inquestionável que na essência da liderança está a capacidade de se comunicar. Assim, a comunicação é fundamental para o exercício da influência, para a coordenação das atividades grupais e, portanto, para a efetivação do processo de liderança.

“ No centro da liderança reside a capacidade de comunicar. O líder eficaz deve conhecer profundamente todas as formas de comunicação: escrita, oral, eletrônica e digital, por gráficos e pelo comportamento, pela arte e pela música, pela emoção expressa e outras. Tal domínio muitas vezes requer uma vida inteira para ser atingido, mas aquele que se dedica a estudar a comunicação torna-se um líder mais eficaz, justificando o investimento necessário para alcançar esta condição” (Wilhelm,1996, p. 223).

Segundo Trevisan (1996), o êxito do líder está relacionado com a sua habilidade de comunicar-se com outros; esse processo engloba a utilização sistemática de símbolos para transmitir informação e alcançar entendimento sobre uma situação. O objetivo do comunicador é transmitir uma mensagem para alguma outra pessoa, de modo tal que essa mensagem seja recebida da forma pretendida, sem distorções.

De acordo com TREWATHA e NEWPORT (1979):

“a comunicação é um meio de obter a ação dos outros e é definida como o processo de transmitir e entender Informação. É um modo de desenvolver entendimento entre pessoas através de um intercâmbio de fatos, opiniões, ideias, atitudes e emoções”. Trewatha e Newport (1979)

Heil et al. (1995) insistem quanto a necessidade de se “ pensar na comunicação como um processo de duas mãos ”, ou uma via de mão dupla.

Goldsmith (1996) acrescenta que “o líder do futuro perguntará, aprenderá, acompanhará e crescerá de forma consistente e efetiva... Este líder solicitará a diversos grupos de interesse ideias, opiniões e feedback.

Entre as fontes vitais de informação estarão clientes potenciais e atuais, fornecedores, membros de equipe, subordinados diretos, gerentes, outros membros da organização, pesquisadores...

Segundo Feitosa (1987), as principais diretrizes para a comunicação eficiente são empatia, para isso o emissor precisa entrar 'inteiro' no processo comunicativo e o mesmo também precisa ser sensível ao comportamento do receptor.

Duas chaves para o aprendizado são (1) ouvir atentamente e (2) refletir após indagar e receber informações.

Drucker, citado por Goldsmith (1996), declarou acreditar que:

"O líder do passado era uma pessoa que sabia como dizer. O líder do futuro será uma pessoa que saberá como perguntar". Drucker

Ainda Goldsmith (1996) relata sobre recente pesquisa indicando que os líderes que solicitam ideias dos principais grupos de interesse aprendem através de uma atitude positiva e não defensiva, são capazes de acompanhar de maneira direcionada e eficiente e, com isso, certamente, crescerão e se desenvolverão em termos de eficácia.

A comunicação visa, pois, provocar mudanças esperadas no comportamento dos indivíduos, através do desenvolvimento de atitudes positivas em relação ao próprio desempenho, que culmina com a satisfação profissional.

Sob esse aspecto, a comunicação está no núcleo da liderança, uma vez que a liderança é um relacionamento interpessoal no qual os líderes influenciam pessoas para mudança através do processo de comunicação.

Reconhecer o valor do outro é, ao mesmo tempo, uma forma de admitir sua importância. O processamento sensorial dessa comunicação obedece a uma certa sequência fisiológico-metodológica. A partir da constatação de que o indivíduo está sendo ouvido com interesse e atenção, as sinapses neurais informam ao cérebro pensante - neocórtex – responsável pela decodificação racional, que alguém está deferindo valor e importância ao que está sendo dito. Imediatamente, o neocórtex repassa a mensagem ao centro neural das emoções – amígdala –

que deflagrará o estímulo-resposta à mensagem, inundando o corpo com uma sensação revitalizante: a emoção de “sentir-se importante” (Golemann,2002).

Uma boa comunicação promove emoções positivas e tem o poder de transformar pessoas e ambientes, pois envolve aqueles processos e conexões cerebrais citados por Goleman, que são muito fortes, gerando sentimentos de autovalorização, aceitação, reconhecimento, refletindo em bem-estar e bom clima nas equipes.

Importante mencionar também que um líder que sabe bem utilizar as técnicas de comunicação tem bem mais facilidade de resolver conflitos, esclarecer pontos de vista obscuros, argumentar com consistência, influenciar e motivar seus liderados.

5. COMO DESENVOLVER A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Gerir pessoas implica em lidar com emoções, as próprias e a dos outros; compreender os próprios sentimentos, ao mesmo tempo em que tem que motivar e incentivar a equipe, acompanhar o desempenho (que também exige conhecimento e habilidades técnicas), tudo isso é desafiador, mas fica mais fácil quando se trabalha com Inteligência Emocional. E é possível desenvolver essa competência.

O conjunto de habilidades que compõem a Inteligência Emocional deve ser estudado e mapeado por todos, mas principalmente por quem está numa posição de liderança.

Nem todos os líderes, ou gestores, possuem o “pacote completo” dessas habilidades, pois cada ser humano tem traços próprios de personalidade, que se traduzem em diferentes características, boas ou más, mais acentuadas em uns que outros.

Nem é necessário possuir todas essas habilidades plenamente desenvolvidas para ser um bom líder, como bem afirmam Goleman e Boyatzis. Doses bem equilibradas, um pouco de cada uma, são suficientes para uma boa liderança. E, na realidade, os melhores líderes se servem de quase todas elas, combinadas ou não, de acordo com o contexto, ou com o que a situação exige.

Desenvolver a Inteligência Emocional permite otimizar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos, buscando sempre o equilíbrio para um melhor desempenho, seja do líder ou de sua equipe, ou de ambos.

Pode-se afirmar também que, ao desenvolver a Inteligência Emocional, desenvolvem-se as habilidades de liderança, visto estarem intrinsecamente relacionadas.

Deve-se procurar permanentemente identificar e preencher as lacunas pessoais e de desempenho, e existem instrumentos para isso.

Tudo deve começar pelo autoconhecimento. Desenvolvendo essa capacidade, as demais vão surgindo ou aprimorando-se naturalmente.

Sua visão se tornará clara apenas quando você puder olhar dentro de seu coração. Quem olha para fora sonha, quem olha para dentro acorda." (Carl G. Jung)

Esse processo interno traz muita clareza. Pode ser exercitado de muitas formas. Executivos e líderes bem-sucedidos praticam meditação, ioga, atividades físicas, se permitem ficarem sozinhos e poderem se questionar e refletir sobre suas motivações e objetivos.

Pode-se também recorrer a processos de *coaching*; muitas empresas se utilizam desse recurso com seus executivos, e certamente o resultado final será um profissional, pois o *coaching* atua sobre diversas áreas do desenvolvimento profissional. E quando se trata de liderança, a atuação do *coach*, ao desenvolver as habilidades do profissional, acaba promovendo melhor desempenho e melhores resultados, beneficiando a todos na organização: tanto o profissional assistido, quanto a sua equipe e a empresa onde atua.

Seguramente este profissional terá mais condições de atuar melhor, com equipes mais produtivas, pois todo o processo é focado em resultados.

Como o autoconhecimento fornece a própria visão ou conceito que se tem de si mesmo, é indispensável confrontar essa visão com a de terceiros, já que muitas vezes a visão que se tem de si próprio pode ser distorcida ou incompleta. Um dos recursos que pode ser utilizados é a avaliação 360°, já em prática nas empresas e recomendada pelos especialistas. Este tipo de avaliação permite uma visão abrangente, pois combina a sua própria percepção com a de superiores, pares e subordinados, permitindo reflexões acerca de seu desempenho.

A avaliação, ou a visão das outras pessoas sobre si ajuda a medir o seu nível de inteligência emocional. Muitas vezes a autoimagem é diferente da imagem observada pelos olhos dos outros. Esse exercício vai aprimorando a “consciência de si mesmo”. Os feedbacks recebidos auxiliam nos processos de autoconhecimento que acompanham mudanças e aperfeiçoamentos, pessoais e profissionais.

Outro ponto de aperfeiçoamento constante é a comunicação, que deve ser prioridade, pois, como vimos, é a essência da liderança, e um forte indicador do nível de Inteligência Emocional do gestor.

Neste sentido, uma boa comunicação envolve dois desdobramentos: a comunicação pessoal do líder, e o tratamento dado por ele à comunicação interna da empresa, especialmente, no contexto ora em foco.

Na abrangência da Inteligência Emocional do líder, caso tenha lacunas de comunicação, pode aprimorar-se buscando cursos ou treinamentos específicos da área, que visem melhorar a

clareza e a concisão, a transparência e o diálogo, de modo a transpor seus obstáculos internos (timidez, voz, e outros fatores que interferem na comunicação).

No âmbito da empresa, é responsabilidade também das lideranças estabelecerem canais de comunicação interna eficientes, levando em conta que a relação entre a empresa e seus colaboradores deve ser feita com respeito e transparência.

Assim, o líder, uma vez que aprimorou sua própria comunicação e entendeu a relevância desta habilidade, saberá estruturar ou, pelo menos, diagnosticar o plano de comunicação da empresa, disseminando, dando acesso às regras que integram os regimentos internos, as normas de conduta e de segurança, por exemplo, passando pela missão, visão, enfim, a política da empresa, até chegar ao nível operacional, nos processos de trabalho e no cumprimento das metas.

Pode implantar ou avaliar, se existentes, indicadores que ajudam a mensurar a eficácia da comunicação. Esses indicadores podem ser diretos e indiretos (Costa,2014).

Indicadores diretos são os específicos da área (mensuram os processos, canais, campanhas); os indiretos são aqueles que contribuem para o macro resultado da empresa (dos negócios, da gestão e da liderança).

São essas informações que norteiam todo o comportamento da empresa, são guias que definem quais os valores da organização e os padrões ou expectativas esperadas pelos gestores.

É fundamental que o líder transmita essas informações com clareza e incentive suas equipes a conhecerem essas informações.

Os benefícios esperados dessas medidas são vários, entre eles, fatores motivacionais – a equipe se sente mais engajada, e engajamento e motivação são, comprovadamente, decisivos para que se obtenham mais e melhores resultados, ou seja, mais produtividade; melhora do clima organizacional – que engloba a percepção que os colaboradores têm da empresa e das lideranças; conseqüentemente, esses benefícios acabam refletindo na satisfação dos clientes, que são, em última instância, a razão maior de todos os esforços de uma empresa.

6. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar qual a contribuição da Inteligência Emocional para o desempenho das equipes nas organizações.

Num ambiente cada vez mais incerto e competitivo, as organizações precisam investir na formação de lideranças capazes de mobilizar os melhores esforços para conquistar resultados sustentáveis e manterem-se no mercado.

A maioria das empresas, na verdade, investe na qualificação de todo o quadro funcional. No entanto, as peças-chave são, sem dúvida, seus principais executivos, seus líderes.

Líderes eficazes são aqueles que reúnem o máximo de atributos para atuar em terrenos tão instáveis como é o campo da gestão de pessoas, inseridos no complexo ambiente de negócios, onde o que se busca sempre são ótimos resultados.

Valorizar o ambiente de trabalho significa ter à frente das equipes um líder competente, que entenda de pessoas, que se comunique bem, que seja sensível às nuances de temperamentos e saiba conduzir situações difíceis para um desfecho positivo.

E, sem dúvida alguma, aqueles que possuam ou venham a desenvolver um bom Quociente Emocional serão mais bem-sucedidos, formando equipes saudáveis e produtivas.

Liderança é essencialmente Inteligência Emocional.

E a gestão de equipes é o campo fértil para o exercício das competências da Inteligência Emocional. É onde se alocam todos os esforços, pessoais e organizacionais, em busca de resultados cada vez mais expressivos.

O que é mais importante para a liderança que obtém resultados, o QI (Quociente de Inteligência), ou o QE (Quociente Emocional)? Na verdade, os dois importam, embora de modos diferentes.

O QI é requisito para que os profissionais avancem em suas carreiras, sejam técnicas ou de liderança. Mas para se destacarem, a Inteligência Emocional tem mais peso.

Isso porque essa competência faz com as pessoas sejam mais capazes de administrar a própria vida e os relacionamentos, e isso é um grande facilitador na gestão de equipes.

A Inteligência Emocional é indispensável na formação de um líder de sucesso. As mais recentes pesquisas nos campos da psicologia e da neurociência comprovam o impacto dessa competência no resultado financeiro das organizações.

Assim, equipes bem geridas, motivadas e vencedoras, por certo têm à sua frente alguém comprometido com as melhores práticas gerenciais e de liderança; alguém que obtém o melhor desempenho de sua equipe, mesmo num ambiente desafiador e complexo; alguém que não busca senão a excelência.

Alguém com alto grau de QE.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994
- CHARAN R.; DROTTER S.; NOEL J. **Pipeline de Liderança - Desenvolvimento de Líderes Como Diferencial Competitivo**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2013.
- DRUCKER, P. F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.
- FEITOSA, Vera Cristina; **Comunicação na Tecnologia: manual de redação científica**. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. Trad. Cynthia Azevedo. 2. ed. São Paulo: Futura, 1996.
- GARDNER, H. **Inteligência: um conceito reformulado**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.
- GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2002.
- GOLEMAN, D. E BOYATZIS R. **Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On?** Disponível em <https://hbr.org/2017/02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on> Acesso em 15/04/17.
- HEIL, G.; PARKER, T.; TATE, R. **A liderança e a revolução do cliente**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1995.
- MACEDO, I.; RODRIGUES, D.; JOHANA, M. E. P.; CUNHA, N. M. M. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- REIS, A. M. V.; TONET, H.; BECKER JR, L. C. e COSTA, M. E. B. **Desenvolvimento de Equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prenuce Hall, 2005

SCHWAB K. **World Economic Forum**, Disponível em

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf Acesso em 16/04/17.

TREWATHA, R.L.; NEWPORT, M.G. **Administração: funções e comportamento**. Trad. Auriphebo B. Simões. São Paulo: Saraiva, 1979.

VASILIAUSKAITE G. **10 competências que todo profissional vai precisar até 2020.**

<http://exame.abril.com.br/carreira/10-competencias-que-todo-profissional-vai-precisar-ate-2020/> Acesso em 16/04/17.