



MARCIO HIDEO IWAMOTO MACHUCA

COMO AS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS PODEM POTENCIALIZAR O SEU ESTILO DE LIDERANÇA

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

Curitiba - PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**COMO AS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS PODEM
POTENCIALIZAR O SEU ESTILO DE LIDERANÇA,**

elaborado por Marcio Hideo Iwamoto Machuca 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, 16 de Abril de 2018

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Marcio Hideo Iwamoto Machuca, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG6-Curitiba (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 08/07/2016 a 17/02/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Como As Principais Competências Emocionais Podem Potencializar o Seu Estilo de Liderança, é autêntico e original.

Curitiba, 16 de Abril de 2018

Marcio Hideo Iwamoto Machuca

Dedico este trabalho à minha esposa Priscilla, pelo apoio, carinho e paciência sem limites que contribuíram de forma essencial para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.

Aos meus filhos, Ananda, Kenzo e Mari, razão de meu esforço e dedicação.

Aos meus pais, Orlando Machuca, *In Memoriam*, e Hideco Iwamoto Machuca, pelo exemplo de garra e superação nos momentos difíceis ao longo de suas vidas.

Agradecimentos

Aos amigos da turma DHG1/16 pelo companheirismo e por tornar os muitos finais de semana dedicados a este curso mais prazerosos e agradáveis.

Aos mestres, doutores e equipe da ISAE/FGV Curitiba que ministraram este curso de maneira admirável, transmitindo paixão, conhecimento e aprendizado.

RESUMO

Este estudo procura mostrar que a grande maioria das habilidades que diferenciam os líderes de destaque, se baseiam na Inteligência Emocional e não no QI. Com uma abordagem teórica, resume várias literaturas e artigos de renome, orientando desta maneira todos que buscam se tornar um líder eficaz. Para tanto, aborda os modelos de IE de forma contestável e provocativa, exemplificando os estilos de liderança, quais seus efeitos sobre o clima organizacional e liderados. Assume que a autoconsciência é o primeiro e mais importante componente da IE. Demonstra que a inteligência emocional pode ser desenvolvida permitindo um alinhamento entre as melhores habilidades das pessoas com seu engajamento e valores.

Palavras Chave: : Competências. Autoconsciência. Emocional. Liderança.

ABSTRACT

This study demonstrates that the vast majority of skills that differentiate emerging leaders are based on Emotional Intelligence rather than IQ. With a theoretical approach, it summarizes several renowned literatures and articles, guiding in this way everyone who seeks to become an effective leader. In order to do so, it approaches the IE models in a challenging and provocative way, exemplifying the leadership styles, their effects on the organizational climate and led. It assumes that self-awareness is the first and most important component of IE. It demonstrates that emotional intelligence can be developed allowing an alignment between people's best skills with their engagement and core values.

Key Words: Competencies. Self-awareness. Emotional. Leadership.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Questões de estudo	1
1.2. Objetivos	1
1.3. Delimitação do Tema	2
1.4. Justificativa/Relevância	2
1.5. Metodologia	2
2. DESENVOLVIMENTO.....	4
2.1. O Quociente de Inteligência (QI)	3
2.2. A Inteligência Emocional	4
2.3. Saúde e a Inteligência Emocional	6
2.4. Competências da Inteligência Emocional	8
2.5. A Inteligência Emocional está Ligada com Resultado e Eficiência	11
2.5.1. O Estilo Autoritário (Visionário)	11
2.5.2. O Estilo <i>Coaching</i>	12
2.5.3. O Estilo Afiliativo	13
2.5.4. O Estilo Democrático	13
2.5.5. O Estilo Marcador de Ritmo	14
2.5.6. O Estilo Coercivo	14
2.6. Ser um Líder é ser um Desenvolvedor de Gestão Humana	18
3. CONCLUSÕES	19
4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22

1. INTRODUÇÃO

O termo “inteligência emocional” surgiu a poucas décadas. Tornou-se desde então objeto de muitos estudos acadêmicos e científicos. Foi teorizado em diferentes modelos por diferentes estudiosos. Objetivando inicialmente explicar comportamentos e atitudes foi rapidamente utilizado como mecanismo de performance individual dentro das organizações. O fato é que podemos ver a inteligência emocional do ponto de vista da neurociência, isto é, puramente científica ou de uma forma mais humana, uma espécie de trade off entre habilidade e característica (personalidade).

Neste contexto, faremos um breve estudo, descrevendo que a inteligência emocional fornece muitas possibilidades úteis para entender a mudança sustentável e ajudar a distinguir os papéis de cada um dentro da organização, podendo ainda ser capaz de reacender a vontade individual e coletiva promovendo a transformação do mundo em um lugar melhor.

1.1. Questões de estudo

Em tempos de mudança e inovação, fala-se muito em gestão de pessoas. Logo, vêm à mente o papel da liderança. No entanto, quais os principais atributos dos grandes líderes atuais? A capacidade de inovar, unir suas equipes e se comunicar podem ser um dos fatores importantes de destaque, mas o que um líder emocionalmente inteligente pratica?

1.2. Objetivos

- Geral:
 1. Há mais de duas décadas a inteligência emocional vem ganhando espaço no mundo empresarial, escolas e universidades. Desta forma, o objetivo deste estudo é transmitir ao líder organizacional, conceitos e conhecimentos essenciais sobre a inteligência emocional, sua estrutura, modelos dominantes, formas de desenvolvimento e aprimoramento emocional.
- Específicos:

1. Conceituar a diferença do QI e da inteligência emocional de forma literal dentro de um cenário organizacional.
2. Demonstrar de que forma o desenvolvimento das habilidades emocionais podem interferir, na saúde, no estilo de vida e na felicidade do indivíduo.
3. Clarificar o papel da autoconsciência como ferramenta de desenvolvimento humano dentro do contexto emocional.
4. Demonstrar de modo teórico que a busca pelo aprimoramento do comportamento humano dentro das organizações, promove o atingimento dos resultados e metas estabelecidas.

1.3. Delimitação do Tema

Não é objetivo deste trabalho se aprofundar nos aspectos biológicos do cérebro e suas emoções. Da mesma forma, não será abordado de forma profunda algumas áreas da inteligência emocional como a consciência social e o gerenciamento de relacionamentos.

1.4. Justificativa/Relevância

Já há algum tempo o mercado de trabalho percebeu que os líderes emocionalmente preparados possuem reputação e posição de destaque no mundo corporativo. Mais do que a formação acadêmica, a inteligência e o grau de especialização, é preciso que empresas, comunidades e sociedades escolham melhor seus líderes. Líderes sábios definem suas estratégias visando o bem maior. Por este motivo a relevância deste estudo é fornecer de forma resumida e eficiente, informação sobre como identificar um líder emocionalmente inteligente. Então, quanto mais hábil forem as empresas em escolher um líder emocionalmente sendo preparado, rapidamente todos se beneficiarão com os resultados. Desta forma a compreensão da inteligência emocional, passa a ser uma necessidade por parte de

todos, pois líderes realmente grandes sabem seu papel na sociedade e são movidos por aspirações além de metas.

1.5. Metodologia

Será utilizada neste trabalho uma Pesquisa Qualitativa com abordagem em conceitos e teorias com cunho bibliográfico.

2. DESENVOLVIMENTO

“O homem superior atribui a culpa a si próprio; o homem comum aos outros.”

(Confúcio, -550 – -478a.C)

2.1. O Quociente de Inteligência (QI)

A inteligência tem sido definida popularmente e ao longo da história de muitas formas diferentes. A seguir são citados alguns exemplos: capacidade de alguém/algo para lógica, abstração, memorização, compreensão, autoconhecimento, comunicação, aprendizado, controle emocional, planejamento e resolução de problemas.

É relevante destacar de forma sucinta a evolução do estudo sobre a inteligência, pois desta forma, fica mais claro a razão de certos comportamentos existentes nos líderes atuais. Em 1912, Wilhelm Stern (1871-1938), propôs o termo “QI” Quociente de Inteligência, para representar o nível mental, e introduziu os termos "idade mental" e "idade cronológica". Em 1916, Lewis Madison Terman (1877-1956), propôs multiplicar o QI por 100, a fim de eliminar a parte decimal: $QI = 100 \times IM / IC$, em que IM = idade mental e IC = idade cronológica. Os resultados de QI ditariam não só que tipo de educação uma pessoa receberia, mas também que emprego ela poderia conseguir. As vagas mais importantes e recompensas em empresas, nas profissões liberais, nas universidades e no governo ficariam para cidadãos mais brilhantes. Pessoas com pontuação muito baixa - abaixo de 75, aproximadamente - seriam internadas e desencorajadas ou proibidas de terem filhos. Obviamente, muitas críticas surgiram para os testadores de inteligência, conhecidos por “Esquadrão da Morte Psicológico”. Várias escalas e testes foram utilizados desde então. Atualmente os testes mais utilizados/reconhecidos são o WAIS e o WISC (13/14 sub-testes), criados por David Wechsler. Aqueles que possuíam o QI acima da média (Figura 1), normalmente feito por questionários longos e cansativos, eram considerados pessoas afortunadas. Lógico que possuir uma grande pontuação de QI é bom, só que fixar a inteligência de alguém simplesmente pela sua pontuação é ser demasiado simplista, pois o teste de QI baseia se somente na capacidade lógica e de raciocínio cognitivo de uma pessoa.

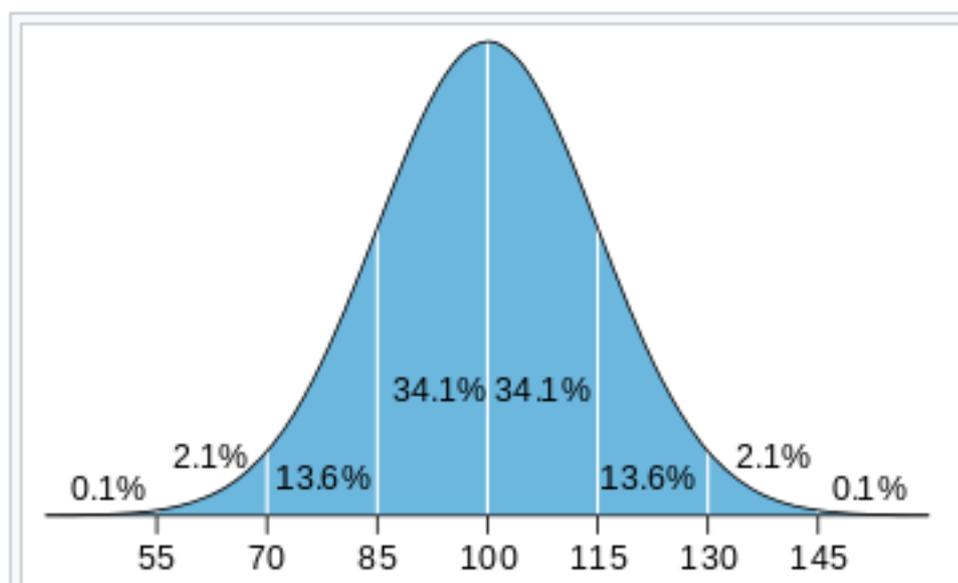


Figura 1 – Distribuição QI normalizada com média de 100 e desvio padrão 15.

Fonte: COHEN, R. et al (2014)

Passaram-se anos desde a descoberta do QI até Daniel Goleman, escritor, psicólogo, jornalista dentre outras atribuições, publicar em 1995 o livro *Inteligência Emocional*. Com enorme adesão do mundo acadêmico, pode-se dizer que a partir deste momento, houve uma quebra de paradigma no entendimento do ser inteligente e do ser humano. Contudo, a inteligência matemática e a capacidade técnica, para muitos gestores, ainda parecem como única e verdadeira razão pelo sucesso profissional.

2.2. A Inteligência Emocional

Chamado por Goleman (1995, 1996, 1999) de QE ou IE, a inteligência emocional é dividida em mais de vinte competências emocionais dentro de quatro categorias de QE. Ora, se a maior dificuldade ao se lidar com inovação e criatividade são as pessoas, a única maneira de gerar eficiência é ter o domínio destas competências, afinal liderar é um processo de coordenar a ação coletiva.

A inteligência emocional - a capacidade de, digamos entender o seu efeito sobre os outros e gerenciar-se de acordo - responde por quase 90% do que move as pessoas até o sucesso, enquanto o QI e as habilidades técnicas representam a minoria.

Através de inúmeros estudos entende-se que a Inteligência Emocional (IE) amplia e reforça os *hard skills* ajudando a pensar mais criativamente e assim, a navegar pelo mundo organizacional. (WILCOX, 2017)

Na dinâmica da IE, duas partes do cérebro estão constantemente lutando pelo controle. O neocórtex é o centro cognitivo, onde nosso QI e memória funcional residem. Em média, em um estado emocional normal, o neocórtex pode processar um fatorial de quatro variáveis, que são 24 possíveis inter-relações.

Quando o lado do sentimento no cérebro é desencadeado, ele sequestra o sistema cognitivo. Com a menor provocação, a capacidade de aplicar razão e lógica pode diminuir em 75%. Assim, em vez de lidar com 24 inter-relações, de repente pode-se lidar com apenas duas.

“Enquanto a inteligência emocional determina nosso potencial para aprender os fundamentos do autodomínio e afins, nossa competência emocional mostra o quanto desse potencial dominamos de maneira que ele se traduza em capacidades profissionais.” (GOLEMAN, 1995 Pág. 18)

Os quatro componentes principais da IE, como definidos por Goleman (1995), são autoconsciência, autogestão, consciência social e gerenciamento de relacionamentos (incluindo empatia), conforme sintetizado na Figura 2.

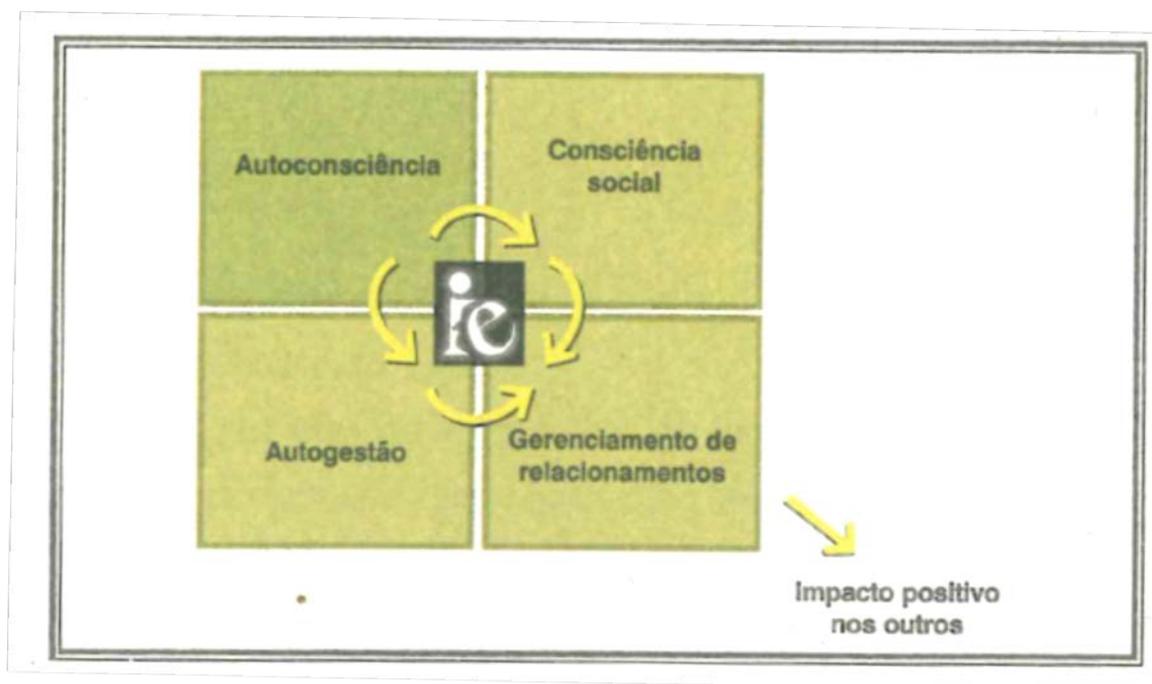


Figura 2 – Estrutura da Inteligência Emocional

Fonte: GOLEMAN (1995)

As pessoas podem ser fortes em algumas dessas áreas da IE e deficitárias em outras, mas todos têm o poder de melhorar em qualquer uma delas.

Um alto grau de IE não assegura que o indivíduo desenvolveu as competências emocionais mais relevantes para seu trabalho. Pode significar tão somente que ele possui um excelente potencial para adquirir essas competências. Do mesmo jeito que certas competências emocionais são um diferenciador comprovado na escalada competitiva. Ao inspirar outros, líderes emocionalmente inteligentes podem acender esforços discricionários por parte de suas equipes para aumentar a produtividade e estimular níveis mais altos de envolvimento dos funcionários

2.3. Saúde e a Inteligência Emocional

Quando se tem várias coisas a fazer e muito pouco tempo, a pessoa entra na zona de estresse. Esta é a linha na qual as emoções começam a interferir na capacidade de trabalhar

bem, escutar, planejar, aprender e portanto, as entregas ficam comprometidas, conforme ilustrado na Figura 3. Pode-se dizer que há uma descarga de hormônios prejudiciais que criam desequilíbrio no sistema nervoso e imunológico.

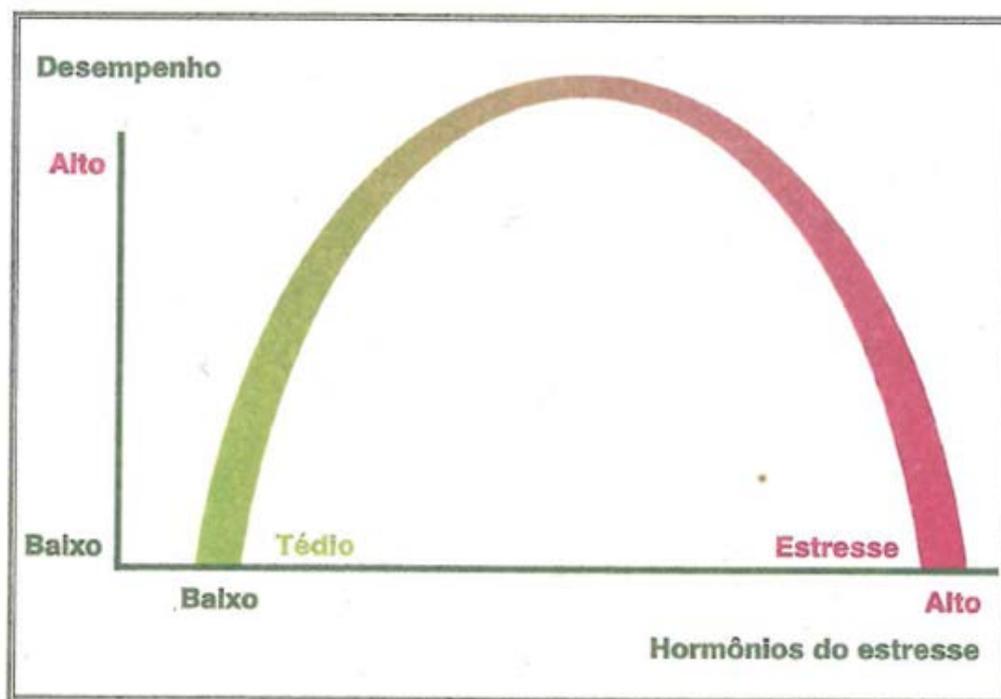


Figura 3 – O Impacto do Estímulo do Estresse Sobre o Desempenho

Fonte: GOLEMAN (1995)

De acordo com o Dr. Fernando Lucchese, cardiologista, pesquisador e professor do corpo docente de Pós-Graduação de cardiologia em níveis de mestrado e doutorado da UFRGS, 70% das mortes ocorrem por, infarto, acidentes cerebrais e câncer. Todos têm a mesmas causas, são elas:

1. Emoções
2. Genética
3. O que comemos
4. O que bebemos
5. O que respiramos.

Segundo Lucchese (2013), a medicina é dividida por fases, o corpo, a mente e o espírito. Estas fases são interligadas e de forma que as doenças da alma são causadoras das

doenças do corpo. O trio maléfico são a raiva, a inveja e a vaidade. De acordo com um estudo da *Stanford University*, os fatores que mais contribuem para se prolongar a vida são:

- Estilo de vida com 53%
- Meio ambiente com 20%
- Fatores genéticos com 17%
- Outros com 10%

Então questões importantes passam a ser levantadas como: o que é estilo de vida? Estilo de vida num resumo simples é a gestão do prazer e da felicidade. Mas o que é felicidade?

Um psiquiatra de Harvard, Dr. Robert J. Waldinger, comanda um estudo que monitorou mais de 1300 pessoas em aproximadamente 80 anos com o único objetivo de responder a seguinte pergunta: Qual é o segredo da felicidade e da longevidade? Chamado de *The Study of Adult Development* (ou O Estudo do Desenvolvimento Adulto), o projeto acompanhou a vida de 1300 pessoas durante quase 80 anos. Os participantes foram entrevistados periodicamente acerca de seu trabalho, sua vida pessoal e sua saúde, desde a adolescência até a velhice, além de passarem por exames médicos. Segundo Waldinger (2017), diretor da pesquisa, a principal conclusão do estudo é que a chave para ser feliz e saudável é ter boas relações interpessoais. Waldinger lista três grandes lições sobre relacionamentos: conexões sociais fazem bem para os seres humanos; a qualidade das relações importa mais do que a quantidade; relações felizes protegem a saúde em geral e a memória.

2.4. Competências da Inteligência Emocional

Conforme modelo de Goleman, a inteligência emocional é um conjunto distinto de capacidades. A autoconsciência e autogestão possuem um foco interno e no outro, por isso podem ser vistos como competências emocionais. A autoconsciência é a mais primordial pois, é através dela que o líder consegue enxergar suas próprias forças e limitações. Além disso, uma autoconsciência aguçada ajuda um líder a sintonizar sua experiência de vida com sinais sutis internos quanto a uma decisão sobre a qual estamos refletindo.

“Esse mecanismo parece ser a avenida pela qual sentimos em um primeiro instante para onde nossos valores norteadores nos guiam. Integridade e noção de ética dependem deste estímulo interno e somente após esse sensação podemos pôr nossos valores em palavras.” (GOLEMAN, 2012, p.134)

Pesquisadores do cérebro identificaram circuitos distintos para a inteligência emocional. Reuven Bar-On trabalhou juntamente com Antonio Damasio, utilizando um método padrão-ouro em neuropsicologia para identificar as áreas cerebrais associadas a comportamentos e funções mentais específicas: estudos de lesões. Ou seja, estudam os pacientes que têm danos cerebrais em áreas claramente definidas, correlacionando o local do dano com as resultantes capacidades específicas diminuídas ou perdidas no paciente. Com base nesta metodologia testada e comprovada em neurologia, Bar-On e seus associados identificaram várias áreas cerebrais críticas, para capacidade de inteligência emocional e social. O estudo Bar-On é uma das provas mais convincentes de que a inteligência emocional reside em áreas cerebrais distintas das do QI. Outras descobertas usando métodos diferentes sustentam a mesma conclusão. Tomados em conjunto estes dados nos dizem que há centros cerebrais únicos que governam a inteligência emocional, o que distingue este conjunto de capacidades humanas da inteligência acadêmica (ou seja, verbal, matemática e espacial) - ou QI, como são conhecidas estas capacidades puramente cognitivas - assim como dos traços de personalidade.

Conclui-se que para tomar uma boa decisão temos que ter sentimentos sobre os pensamentos, ou seja, conectar os pensamentos aos prós e contras emocionais.

Desta forma podemos afirmar com muita certeza que o núcleo da IE é baseado no autoconhecimento e seu instrumento mais importante a autoconsciência. Se você não entende suas próprias motivações e atitudes, é quase impossível desenvolver um entendimento dos outros. A falta de autoconhecimento também pode anular a sua capacidade de pensar de forma racional, e conseqüentemente de aplicar técnicas, ferramentas e desenvolver habilidades. Desenvolver a autoconsciência resulta no aprimoramento do senso de identidade (autoavaliação realista), na autoestima e na autoconfiança. Quem demonstra controle emocional, autoestima elevada e autoconfiança têm capacidade para identificar muitas soluções para os problemas enfrentados no dia a dia.

A autoconsciência é o primeiro componente da inteligência emocional e significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. As pessoas com alto nível de autoconsciência reconhecem como seus sentimentos afetam a elas, as outras pessoas e seu desempenho profissional. A autoconsciência também está ligada à compreensão que as pessoas têm de seus próprios valores e metas. Alguém muito consciente sabe para onde está indo e o porquê. Às vezes, esta pessoa pode agir automaticamente pois ser autoconsciente não necessariamente faz com que você se questione o tempo todo das razões de cada decisão, mas sejam elas quais forem, as decisões harmonizam com seus valores.

Como podemos identificar a autoconsciência? Uma maneira de se identificar é nas avaliações de desempenho, pois pessoas autoconscientes, quase sempre acham seu trabalho estimulante, conhecem suas limitações e forças e se sentem à vontade conversando sobre elas. Desta forma agirão conforme suas forças, embora francos em admitir um fracasso, e com frequência contarão a sua história com um sorriso. Pessoas autoconscientes também podem ser reconhecidos pela sua autoconfiança. Elas tem uma compreensão sólida de suas capacidades e portanto menos passíveis de fracasso. Um ponto interessante sobre franqueza é o fato de muitos *CEOs* a confundem com “insegurança”. Baseados no fato que líderes que mostram seus sentimentos sobre um assunto demonstram fragilidade e acabam sendo rejeitados por não ter “pulsos firmes” para liderarem os outros. A verdade é que ocorre o inverso. Pessoas que se avaliam honestamente, ou seja, pessoas autoconscientes são bem preparadas para fazer o mesmo para as organizações que dirigem.

Outro elemento importante da autoconsciência é o autocontrole ou autogestão. O autocontrole é estar no controle de seus sentimentos e impulsos, ou seja, uma conversa interior contínua, que nos libera de sermos reféns de nossos sentimentos e emoções. O líder que possui autocontrole opta por abordagens diferentes, canaliza sua frustração, raiva e escolhe palavras com cuidado sabendo o momento certo para agir. Desta forma ganha tempo para analisar as razões e fatos de uma situação específica e se for o caso, suspender julgamentos. Líderes deficientes de autocontrole perdem oportunidades, se expõem desnecessariamente e passam uma imagem negativa da empresa que ele representa ou dela mesmo. Os sinais do autocontrole emocional, portanto, são fáceis de perceber: uma propensão pela reflexão e ponderação; adaptação à ambiguidade, mudanças e integridade. Todos esses elementos representam um grande passo para se tornar um líder eficaz.

2.5. A Inteligência Emocional está Ligada Com Resultado e Eficiência

Em um artigo publicado pelo site TalentSmart®, pessoas com um alto grau de inteligência emocional ganham mais dinheiro - uma média de US \$ 29 mil a mais por ano do que pessoas com um baixo grau de inteligência emocional. Ainda segundo o site, a ligação entre a inteligência emocional e os ganhos é tão direta que cada ponto de aumento da inteligência emocional adiciona US \$ 1.300 a um salário anual.

Deixando os números de lado, a verdade é que as grandes empresas estão buscando cada vez mais profissionais emocionalmente inteligentes. Trabalhar no mundo organizacional é como um contrato psicológico onde emoções positivas e negativas afetam também os comportamentos de quem está ao redor.

Conforme pesquisa realizada por Goleman (2015), é através dos estilos de liderança que podemos entender quais exercem o “melhor” efeito emocional sobre os líderes e liderados. Ainda conforme o autor, os executivos usam seis principais estilos de liderança, mas apenas quatro dos seis tem efeito positivo sobre o clima organizacional e resultados.

2.5.1. O Estilo Autoritário (Visionário)

Estilo caracterizado por líderes entusiastas e de visão clara. Reconhecem o contexto da situação ou cenário onde a empresa se encontra e através de verbalizações que chegam a ser até demasiadamente óbvias conseguem orientar seu time a um objetivo comum, maximizando o compromisso com as metas e a estratégia da organização. Considerados como visionários, eles motivam as pessoas deixando claro como o trabalho delas se enquadra numa visão maior para a organização. Um líder autoritário estabelece o fim, mas geralmente fornece às pessoas liberdade para conceberem seus próprios meios. Com um impacto positivo é um estilo de liderança que funciona bem em quase todas as situações empresariais. Mas é particularmente eficaz quando uma empresa está à deriva. Contudo este estilo não funcionará em todas as situações. Em caso do líder estar trabalhando com um equipe técnica ou demasiadamente mais experiente do que ele, pode parecer que está trabalhando completamente fora de sintonia e passar uma imagem de pretencioso ou que não entende do “business” e desta forma perder a

credibilidade. O estilo autoritário muitas vezes é confundido como um estilo dominador (coercivo) principalmente quando o gestor insister muito no estilo dando a impressão (real) que está destruindo o estilo igualitário da equipe.

2.5.2. O Estilo *Coaching*

Estilo caracterizado pelo líder que age mais como um conselheiro do que como um chefe com estilo tradicional. Desta forma, o líder *coaching* ajuda os funcionários a identificar suas fraquezas e suas forças, não somente do ponto de vista profissional como pessoal, pois utiliza-se de exemplos e experiências para exemplificar situações e demonstra o melhor caminho que deve ser tomado. Encorajam seus funcionários a estabelecerem metas de longo prazo e os ajudam a conceber um plano para atingi-las. O líder *coach* se distingue por delegar. Mas com atividades desafiadoras fazem como acordos deixando claro aos seus funcionários seus papéis e reponsabilidades dando inclusive tempo necessário para cumprimento do dever. Dos seis estilos este é o menos utilizados, com o pretexto que não há tempo suficiente para realizar as entregas solicitadas pois ensinar e ajudar as pessoas a crescer é um processo demorado e tedioso. A verdade é que o estilo *coaching* é uma poderosa ferramenta para mudar o clima e desempenho organizacional. Afinal, como você se sentiria sendo liderado por um líder *coach*? Vivemos uma era de disruptura tecnológica onde a cada dia o espírito do empreendedorismo cresce dentro de nós. Mesmo sendo pouco utilizado, este estilo vai ter mais espaço a medida que líderes e liderados perceberem que este paradoxo entre efeito positivo do *coaching* sobre o desempenho da empresa não existe pois acima de tudo, o *coaching* melhora os resultados pois foca na comunicação, e esta é muito provavelmente o único problema encontrado em todas as organizações e modelos de negócio. O *coaching* promove um diálogo permanente e define bem as expectativas e propósitos por trás das metas estabelecidas. Mas há um porém do método: funciona bem apenas para aqueles que querem ser orientados e buscam a melhoria contínua e vai falhar se o líder não tiver experiência com desenvolvimento humano. O fato é que muitos gestores são ineptos com o *coaching*, principalmente quando se trata de feedback de desempenho que motive em vez de criar medo ou empatia. Algumas empresas já perceberam o impacto positivo do estilo *coaching* e estão colocando em suas metas de desempenho, ou melhor, desenvolvimento de funcionários. O

estilo *coaching* não está ligado diretamente com estas metas ou suas entregas, mas com a “produção” das mesmas. (BOMFIGLIO, 2015)

2.5.3. O Estilo Afiliativo

É um estilo de liderança que gira em torno das pessoas. O líder afiliativo se esforça para manter as pessoas contentes e em harmonia. Ele gerencia desenvolvendo fortes vínculos emocionais com um efeito positivo nas comunicações pois colhe dos frutos de cultivar funcionários extremamente felizes. Para tanto, o estilo afiliativo, pratica o compartilhamento de ideias, comunicação, inspiração e flexibilidade pois o líder não impõe regulamentos desnecessários, muito pelo contrário, ajusta as regras para que o funcionário possa se adaptar. Oferece feedback positivo constante, proporcionando uma sensação de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem-feito. Isso faz com que todos se sintam motivados uma vez que na grande maioria das empresas o feedback é praticado raramente e quando ele existe é frequentemente mais negativo. Por fim, os líderes afiliativos são construtores de relacionamento, comemorando cada feito, individualmente com seus funcionários e expondo suas emoções abertamente. Apesar de seus benefícios não é difícil imaginar qual a dificuldade deste estilo. Normalmente o estilo afiliativo não pode ser usado isoladamente. Seu foco em elogios e humano pode impedir que o mau comportamento seja corrigido. Neste tipo de liderança não há aconselhamento, os funcionários tem que descobrir sozinhos a melhor forma de melhorar. Quando se necessita de diretrizes claras numa mudança por exemplo o líder afiliativo deixa sua equipe à deriva. Portanto, quando combinado com o estilo autoritário pode conduzir sua empresa a grandes resultados. Desta forma pode-se ter uma abordagem que mostra como o trabalho das pessoas está promovendo o atingimento de metas. Contudo, mesmo que utilizados alternadamente é necessário uma avaliação sobre o tipo de negócio, valores e missão da empresa.

2.5.4. O Estilo Democrático

No estilo democrático dedica-se tempo para ouvir as ideias e obter adesão das pessoas. É assim que um líder democrático desenvolve confiança, respeito e compromisso. Deixando

com que seus funcionários participem da decisão, ele aumenta a flexibilidade e responsabilidade dos mesmos. Desta forma as pessoas tendem a se bem realistas sobre o que pode e o que não pode ser alcançado. Contudo o estilo democrático tem suas consequências negativas. Normalmente é difícil chegar a um consenso, onde reuniões após reuniões não se consegue chegar a uma conclusão. Existem aqueles que usam do estilo democrático para protelar decisões. Alguns funcionários podem ficar confuso e sem saber que direção tomar e assim mais conflitos podem ser gerados. Líderes com pouca experiência podem usar este estilo para ouvir ideias e orientações de funcionários para conseguir tomar uma decisão. Assim, se os funcionários não forem experientes pode-se haver um problema onde certamente decisões erradas podem ser tomadas.

2.5.5. O Estilo Marcador de Ritmo

Neste estilo o líder é obcecado em fazer as coisas melhor e mais rápido e pede o mesmo a todos à sua volta. Da mesma forma aponta o desempenho ruim e exige mais de sua equipe. Se seus funcionários não correspondem a sua expectativa são rapidamente substituídos por pessoas que correspondem.

Na verdade o estilo marcador de ritmo não consegue melhorar os resultados e atingimento de metas porque ele destrói o clima organizacional. As diretrizes podem estar claras na cabeça deste líder, mas ele não as enuncia claramente e espera que as pessoas saibam o que fazer. Assim o trabalho passa a ser um processo de adivinhação onde aquele que souber o que o líder deseja será certamente destacado perante aos outros, mas isso não significa necessariamente que esta pessoa está sendo mais eficiente pois não está trabalhando da maneira que acha que deveria mas da maneira que o líder quer. Neste estilo não há feedback positivo e o líder esta sempre intervindo nas atividades, Normalmente as pessoas se “encaixam” neste estilo de liderança pois não tem noção de como seu desenvolvimento pessoal pode influenciar nas tomadas de decisão. Apesar de todos os fatos citados o estilo marcador de ritmo pode ter uma vantagem na seguinte situação. Onde todos seus funcionários se encontram altamente motivados, possuem um ótimo conhecimento e não necessitam ser gerenciados. Porém este estilo deve ser usado com parcimônia.

2.5.6. O Estilo Coercivo

Dentre todos os estilos este é o menos eficaz na maioria das situações. Caracterizada por líderes de decisões extremas as quais são comunicadas de cima para baixo, compromete a flexibilidade e destrói as novas ideias na raiz. Assim as pessoas acabam que não expõem suas ideias, se sentem desrespeitadas e perdem o sentido de responsabilidade. A liderança coercitiva impacta sobre o sistema de recompensa pois a maioria dos executivos pensam além do dinheiro e colocam a satisfação pessoal como um critério de sucesso de um trabalho bem feito e o estilo coercitivo vai podando este orgulho terminando com um alto nível de pessoas desmotivadas. Todavia este estilo pode funcionar bem em época de crise e casos de empresas a beira da falência ou com grandes dificuldades onde um CEO tem que tomar atitudes drásticas como corte de pessoal, redução de departamentos e venda de parte do negócio. Outro exemplo é quando se tem a necessidade de mudar a cultura, romper hábitos empresariais fracassados ou dar um choque nas pessoas. Por isso, este estilo deve ser usado somente em situações extremas e em curto prazo. Usado por longos períodos o resultado pode ser desastroso.

A melhor escolha é sempre balancear os estilos. O que um líder emocionalmente inteligente pratica? Podemos resumir da seguinte forma as principais atitudes que se espera de um verdadeiro líder:

- Estimula nas pessoas o sentimento de pertença.
- Encoraja o aprendizado e o crescimento contínuo das pessoas.
- Cria um clima que estimule os desafios e a criatividade.
- Cuida de sua equipe.
- Inspira entusiasmo.
- Reconhece e compreende os sentimentos dos outros.
- Respeita as diferenças individuais e as diversidades culturais.
- Valoriza múltiplas perspectivas.
- Mantém seu autocontrole, lidando adequadamente com seus sentimentos e com as das outras pessoas.
- Elogia e dá feedback às pessoas.

- Flexibilidade.

Pode-se reparar que os 6 estilos de liderança estão resumidos nas práticas listadas acima. (COHEN, 2003)

Através de muitos estudos, pode-se classificar e definir os principais estilos de liderança. Desta mesma forma pode-se concluir que quanto mais estilos possuir um líder melhor será seu desempenho. Líderes que conseguirem dominar quatro ou mais estilos conseguem o melhor clima organizacional e desta forma resultados com muito mais qualidade. O que significa que os princípios usados irão durar mais, a cultura será moldada em função desses novos valores e as equipes serão mais eficientes. No caso de uma pessoa nova na organização ela será rapidamente influenciada pela esta atmosfera positiva onde todos avançam numa mesma direção. Portanto, uma atenção aos estilos autoritário, democrático afiliativo e *coaching* deve ser dada por parte da liderança que quer se destacar. Lembre-se que deve-se adotar sempre uma combinação de estilos e nunca somente um. Mesmo em situações específicas o uso de um estilo único normalmente não consegue manter os resultados e deve ser visto apenas como uma medida situacional (curto prazo). Parte-se daí uma das qualidades mais apreciadas nos dias atuais, a flexibilidade. Para ser um líder é preciso ser flexível. E para ser flexível é preciso ter visão. Tem-se que saber a hora em que uma pessoa desmotivada precisa ser lembrada da razão pela qual seu trabalho importa, ou reerguer uma funcionária talentosa cujo desempenho está fraco porque foi desmoralizada por outro gerente ou então simplesmente sinalizar que um certo funcionário precisa desempenhar ou do contrário terá que deixar a empresa.

Caso ao se perguntar como fazer para ampliar seu repertório de estilos, basta lembrar que muitas habilidades são treinadas. Assim como uma apresentação, um discurso, uma entrevista e sua função no trabalho dependem de treinamento. Para se adquirir mais estilos, basta praticá-los. Por exemplo, um líder autoritário que queira acrescentar o estilo democrático ao seu repertório talvez precise treinar as habilidades de colaboração e comunicação. O mais importante é os líderes precisam primeiro entender quais competências de inteligência emocional sustentam os estilos de liderança que não possuem. Por exemplo, um líder afiliativo é forte em três competências emocionais: em empatia, em desenvolver relacionamentos e em comunicação. O líder afiliativo também possui uma habilidade natural de desenvolver o *rapport*. Assim, pode-se aumentar o grau de cada um praticando.

Inicialmente pode parecer algo mecânico mas as pessoas não perceberão. Com a prática e através de feedback, logo será visto o quanto evoluiu.

Na Figura 4 abaixo é possível ter uma visão de todos os estilos de liderança e sua influência nas pessoas e organização.

Estilo de liderança	Como ele repercute	Impacto no clima do escritório	Quando é apropriado
Visionário (Autoritário)	impulsiona as pessoas rumo a sonhos compartilhados	o mais positivo de todos	quando a mudança requer uma visão nova, ou quando um rumo claro é necessário
Coaching	conecta o que a pessoa quer com as metas da equipe	altamente positivo	para ajudar uma pessoa a contribuir mais eficazmente com a equipe
Afliativo	valoriza as ideias das pessoas e obtém o compromisso pela participação	positivo	para apagar arestas em uma equipe, motivar durante períodos de sucesso ou fortalecer as relações
Democrático	valoriza as contribuições das pessoas e obtém o compromisso pela participação	positivo	para obter adesão ou consenso, ou contribuições valiosas dos membros da equipe
Marcador de ritmo	fixa metas desafiadoras e empolgantes	com frequência altamente negativo, por ser mal executado	para obter resultados de alta qualidade de uma equipe motivada e competente
Autoritário (Coercivo)	alivia o medo ao dar instruções claras em uma emergência	com frequência altamente negativo, por ser mal executado	na crise, para iniciar a recuperação de uma empresa

Figura 4 – Estilos de Liderança

Fonte: GOLEMAN (2015)

2.6. Ser um Líder é ser um Desenvolvedor de Gestão Humana

Durante nosso dia-a-dia, as pessoas esquecem porque sonham, quais são os propósito e objetivo de vida. Têm que lembrar constantemente que tudo que precisam está ao seu alcance. Para conseguir isso, têm que evoluir em seus pensamentos, crenças, regras e se reprogramar em termos emocionais tendo em mente que a vida é um constante aprendizado.

Ao longo de uma vida muitas coisas podem acontecer. No entanto se puder listar os mais marcantes, enxerga-se que não passam de poucos episódios. Poucos, mas intensos e profundos porque propiciam um sentimento de mudança. Normalmente dá-se muito mais importância a estes maiores, do que àqueles inúmeros e insignificantes episódios presentes no dia-a-dia. Estes são de fato, os que mais contribuem para o processo que chamamos de desenvolvimento humano onde mudar é conhecimento, é inovação e aprendizado. Portanto, por mais turbulenta que possam ser as mudanças, elas serão sempre positivas no final.

Como dito anteriormente, líderes excepcionais possuem em destaque uma autoconsciência bem desenvolvida, o que leva ao entendimento realista de suas próprias forças, limitações e por consequência à calma e plenitude. Desta forma, estes líderes atingem um elevado grau de adaptabilidade, controle, foco e concentração. Quando se trata de identificar líderes emergentes, estas características oferecem pistas, pois começam a emergir cedo na vida profissional.

Estudos recentes constataram que o controle cognitivo ou funções executivas, quando medido em crianças, prognostica seu sucesso e sua saúde financeira na vida adulta. Portanto as habilidades cognitivas são fundamentais para controlar seus pensamentos, suas emoções e suas ações. São também necessárias para lidar com todas as exigências práticas da vida, bem como enfrentar o stress e manter relacionamentos. Em resumo as funções executivas estão relacionadas diretamente com a inteligência emocional, são evidenciadas em situações onde comando e controle são necessários e são demonstradas em crianças a partir dos 5 e 6 anos de idade. Ao se trabalhar estas funções logo cedo pode-se flexibilizar formas de pensar e controlar as emoções disciplinando seu comportamento para poder atingir metas. Desta forma, observa-se que as competências emocionais intensificadas nessa fase, continuam a se fortalecer ao longo do tempo. Este é o principal papel do líder de hoje e o de amanhã. Desenvolver os modelos de gestão com foco no desenvolvimento humano.

3. CONCLUSÕES

Percebe-se como QI influenciou os educadores, profissionais e gestores durante os séculos XIX e XX. Herdou-se uma cultura de valorização errada ao que se refere ser inteligente. Apenas com o surgimento dos estudos sobre a inteligência emocional é que foi possível enxergar quão complexa é esta relação e mapear as competências emocionais. Desta forma é possível entender como e porquê reagimos a determinada situação e qual é o efeito que pode gerar nas pessoas que nos cercam. Com o avanço da medicina, mais estudos surgiram demonstrando que a saúde e bem estar estão intimamente interligados com nosso estado emocional e desta forma é possível estabelecer o relacionamento entre desempenho e nível de estresse. A medida que o nível de estresse aumenta o desempenho cai na mesma proporção. A explicação pode estar na neuropsicologia. Através do método padrão ouro foi possível mapear o cérebro de várias pessoas que sofreram lesões e tiveram alterações em seu comportamento, capacidades diminuídas ou perdidas. Assim, foram identificadas várias áreas cerebrais críticas, para capacidade de inteligência emocional e social. De uma maneira simples, uma boa decisão não pode ser tomada sem conectar seus pensamentos aos prós e contras emocionais.

A inteligência emocional tem como seu elemento primordial a autoconsciência. Como poder identificar a sua autoconsciência, avaliá-la e descobrir maneiras de desenvolvê-la é a chave para inteligência emocional. Mas qual a relação da IE e um líder de sucesso? Trabalhar no mundo organizacional é como um contrato psicológico onde emoções positivas e negativas afetam também os comportamentos de quem está ao redor. A melhor forma de entender como os líderes podem influenciar seus liderados é classificando os variados estilos de liderança. Estudando cada um deles, pode-se simular situações organizacionais e o estilo ideal para que se possa propiciar o atingimento das metas estabelecidas de forma eficiente e sustentável. Portanto, o líder acima de tudo deve se preocupar com o desenvolvimento humano de cada liderado. O correto gerenciamento de todas emoções envolvidas neste processo vai definir que o tipo de líder e que resultado será obtido, a curto, médio e longo prazo.

Do ponto de vista da neurociência, nosso cérebro está continuamente formando conexões ou sinapses neurais. Através de informações avançadas de imagem é possível comprovar que o cérebro continuamente se renova de acordo com nossas experiências. Assim dito, é possível intensificar as capacidades da inteligência emocional. A chave para isso, é se

envolver, praticar liderança entre as pessoas, provocar reflexões evocando seus sonhos e suas visões para elas mesmos, onde elas querem estar no futuro. O primeiro passo para isso é operacionalizar sua meta num nível de comportamento específico. Eliminar os hábitos ruins uma a uma e permitir tempo para o aprendizado emocional. Começando sempre pelo líder para depois aplicar no liderado. Saber que existe a neuroplasticidade ou reabilitação neurológica e através dela é possível reconectar seu cérebro para melhorar seus pensamentos e emoções. Praticando, pode-se substituir hábitos ruins por hábitos bons. A medida que os hábitos bons são repetidos eles se tornam a nova opção padrão do cérebro. Normalmente leva-se de três a seis meses para que todas as oportunidades de prática se tornem mais naturais, substituindo o antigo.

Este trabalho permite inferir que líderes podem ser desenvolvidos, ou mais precisamente, eles conseguem aprender hábitos comportamentais de líderes eficazes. Eles podem mudar de maneiras desejadas, mas não sem esforço e querer. Se não houver um desejo verdadeiro, as mudanças serão lentas ou resultarão em consequências indesejadas. Através das ferramentas e métodos corretos é possível examinar e avaliar o desenvolvimento da inteligência emocional e ver como indivíduos, grupos e as organizações podem criar líderes e realizar as mudanças desejadas de maneira sustentável.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOMFIGLIO, E. **Um Coach Grego: Liderança Acolhedora e Autoconhecimento**. Porto Alegre: Besouro Box, 2015

COHEN, R. J.; SWERDLIK, M. E.; STURMAN, E. D. **Testagem e Avaliação Psicológica, Introdução a Testes e Medidas**. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2014.

COHEN, A. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos de Caso**. Rio de Janeiro: Campos, 2003

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional – A Teoria Revolucionária que Redefine o que É Ser Inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999

GOLEMAN, D. **O Cérebro e a Inteligência Emocional: Novas Perspectivas**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012

GOLEMAN, D. **Liderança: a Inteligência Emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015

LUCCHESI, F. **Não sou Feliz**. Porto Alegre: LPM Editores, 2013.

WALDINGER, R. *The Study of Adult Development*. Harvard Medical School. Disponível em <http://www.adultdevelopmentstudy.org/>. Acesso em 06/11/2017.

WILCOX, L. *Emotional Intelligence Is No Soft Skill*. Harvard Division of Continuing Education Professional Development. Disponível em <https://www.extension.harvard.edu/professional-development/blog/emotional-intelligence-no-soft-skill>. Acesso em 10/08/2017.