

# O LÍDER COMO "GESTOR" DE COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS – O IMPACTO DAS EMOÇÕES NA LIDERANÇA

*Paulo Jorge Caiadas da Quinta (\*)*

*Major de Infantaria*

*José Carlos Dias Rouco (\*\*)*

*Tenente-Coronel de Infantaria*

## RESUMO

Os avanços tecnológicos preconizados pelas ciências neurológicas em meados da década de noventa vieram desmistificar o funcionamento da tomada de decisão no nosso cérebro, permitindo justificar cientificamente a importância das emoções. Esta nova abordagem vem colocar em questão a valorização remetida para o quociente de inteligência – QI (cognitiva) como preditor do desempenho profissional, já que este é inato e imutável, por contra ponto ao quociente emocional (QE), que pode ser desenvolvido e aumentado. Neste sentido, as competências emocionais para a liderança emergem não como um tema "agradável e interessante" que nos vamos socorrer pontualmente, mas como um conjunto de competências nucleares que cada um terá que possuir imprescindivelmente. Este artigo centra-se na explicação da importância das emoções no contexto organizacional actual, perspectivando também o que pode ser feito em termos práticos para se atingir padrões mais altos de competências emocionais que possibilitem melhores desempenhos a nível pessoal e organizacional.

**Palavras-chave:** emoções, inteligência emocional, competências emocionais, performance.

---

(\*) Docente na Academia Militar na Unidade Curricular - Ética e Liderança, Professor Convidado no Instituto Superior Técnico na Unidade Curricular - Competências Transversais I, Adjunto para os Cursos de Liderança, membro do CINAMIL, Adjunto da Secção de Qualidade da Academia Militar, Licenciado em Sociologia e Mestrando em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos.

(\*\*) Professor Regente da Unidade Curricular – Ética e Liderança na Academia Militar, Professor Convidado no Instituto Superior Técnico na Unidade Curricular – Competências Transversais I, Coordenador dos Cursos de Liderança na Academia Militar, membro do CINAMIL e Doutorando em Ciências da Gestão.

## INTRODUÇÃO

O processo de globalização desenvolvido pelas sociedades modernas, veio potenciar uma exacerbada competitividade à escala mundial, impelindo as organizações do século XXI para mudanças e desafios constantes. Esta nova realidade organizacional acarreta também mudanças nas condutas de comportamento dos indivíduos que as compõem. Neste "novo" quadro global, a Instituição Militar também não está imune a esta realidade, tendo que saber adaptar-se quer aos novos condicionalismos organizacionais a que somos sujeitos, quer aos indivíduos que compõem o tecido social actual. Mudança que no âmbito da liderança se repercutiu também ao nível da sua própria abordagem, passando da simples visão de arte, para uma abordagem cada vez mais perspectivada como ciência. Como facilmente se depreende das vastas definições de liderança, estas, de forma directa ou indirecta, alicerçam-se em cinco características fundamentais: (1) manifesta-se através de um processo de interacção social; (2) implica legitimidade da acção por quem a exerce <sup>1</sup>; (3) tem por objectivo influenciar o comportamento de um indivíduo/grupo num determinado sentido; (4) sendo essa influência exercida através de um processo de comunicação, factores que ajudam a exercer níveis de influência naturalmente endógenos ao serviço, mas presentes no carácter ímpar dos indivíduos que a aplicam; (5) finalmente, pressupõe um conjunto de funções (direcção, coordenação, planeamento e supervisão) que facilitam a prossecução das metas ou dos objectivos organizacionais propostos.

Imanente a estas características básicas, devem ser acoplados princípios de conduta organizacional no âmbito da liderança, nomeadamente: desafiar o processo (*status quo instalado*); inspirar uma visão partilhada; capacitar os outros para agir; modelar o caminho e encorajar a dedicação (Kouzes & Posner, 1991). Esta conduta comportamental, é reconhecidamente associada a alguns líderes "inatos", que utilizam a sua "maneira de ser natural" por vezes de forma "inconsciente", aproximam-se do que de facto se verifica como teoricamente mais vantajoso, ao ter em atenção a influencia das emoções em si próprio, e reconhecendo que estas também podem afectar a sua relação com os outros.

As emoções até meados dos anos 80 do século XX, eram entendidas como prejudiciais para o correcto funcionamento do raciocínio, sendo por isso perspectivadas como tendo que ficar afastadas do local de trabalho, de forma a não influenciar negativamente o desempenho dos indivíduos em termos organizacionais. Contudo,

---

<sup>1</sup> Não apenas pelo poder institucional detido mas fundamentalmente pelo reconhecimento da competência profissional.

a evolução desencadeada nas neurociências vieram modificar esta noção, descobrindo-se que as emoções são fulcrais para o processo de tomada de decisão (Damásio, 1995), existindo mesmo segundo Ledoux e Fhelps (2000) circuitos próprios no cérebro para a aprendizagem de comportamentos baseados nas emoções, podendo-se desta forma melhorar a capacidade de aprender (Edelman, 1987).

A temática, das emoções ganhou relevância mediante o enquadramento do conceito de inteligência emocional (IE), que reconhecidamente tem merecido uma acentuada mercantilização por parte das empresas de formação, fruto da "moda" que internacionalmente se instalou, facilitando a sua exploração mediante o seu objectivo fundamental - o lucro. Pese embora a compreensível mercantilização, a sua temática reveste-se de inegável importância, devido às últimas descobertas científicas terem desmistificado o processo de tomada de decisão no nosso cérebro. Deste modo, tudo o que é potencialmente influenciador do processo de tomada de decisão tem de ser necessariamente importante como estudo científico pela área da Liderança. Parafraseando o psicólogo americano Abraham Maslow "Quando a única ferramenta que temos é um martelo, tendemos a ver todas as soluções dos problemas como pregos" – esta percepção remete-nos para a importância de termos várias ferramentas de trabalho que nos permitam solucionar os problemas de forma diversificada, constituindo-se também a IE como mais uma ferramenta de trabalho, que nos permite estabelecer novos horizontes na "arte de liderar" em contexto militar. Colocando-se de imediato uma questão de partida – será que os líderes que aplicam a inteligência emocional são os mais eficazes?

## 1. A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS NO MERCADO DE TRABALHO

No mercado de trabalho, quer o empregador quer o potencial empregado actuam de forma racional para maximizar os seus retornos. Este equilíbrio, altera-se a favor dos indivíduos quando a procura de trabalho aumenta e não existe oferta suficiente para lhe fazer face, ou a favor do empregador, quando as variáveis se invertem. Sobressai ainda o facto, que uma situação de *pleno emprego* ou algo próximo disso, ser uma condição essencial para o funcionamento pleno e competitivo do mercado. Por outro lado, a viabilização deste, pressupõe a existência de organizações/empresas e legislação de enquadramento que permita ao mercado desenvolver a interacção entre estas e os indivíduos, naquilo a que se apelida por relação laboral, arbitrada mediante um determinado

*contrato de trabalho*<sup>2</sup>. Sendo nesta relação entre as organizações e o mercado de trabalho que se edifica o emprego<sup>3</sup>.

Neste espectro, a constante ebulição mercantil do trabalho, veio evoluindo desde a teoria marxista (tradicional), a qual polarizava a sociedade entre a burguesia – que detinha os meios de produção, exercia o controle da circulação de bens e capital e ditava o próprio funcionamento do Estado – e a massa homogeneizada do proletariado, que se sujeitava às exigências do empregador, pelo receio de ser substituído por qualquer outro, do apelidado "exército de reserva" de desempregados, que fariam o mesmo trabalho de forma mais barata e submissa (Cruz, 2001). Embora esta evolução, tenha atravessado diferentes períodos, que por si só potenciaram uma multiplicidade de novas tarefas que contribuíram para uma miríade divisionista do trabalho, o conceito de *exército de reserva* segundo Ursula Huws<sup>4</sup> é ainda relevante para nos ajudar a perceber os recentes desenvolvimentos dos mercados de mão-de-obra, numa época em que o compromisso Trabalho-Empregador-Estado<sup>5</sup> se encontra em grande conflito (Huws, 2006). Nesta conjectura, emerge um constrangimento importante para um acesso ao trabalho mediante uma designação de "competição pura" de mercado, a necessidade do empregador dispor de trabalhadores com aptidões específicas, numa divisão técnica – cada vez mais global – do trabalho. Na realidade actual, vislumbram-se pontos de contacto com o que aconteceu no século XIX, a diferença é que no passado, para fazer frente à complexidade emergente dos mercados da altura, necessitava-se de pessoas que basicamente soubessem ler e escrever, para constituir o exército de escriturários que pudessem emitir facturas, fazer os mais diversos registos, controlar as existências, fazer pagamentos, etc. Se existissem poucas pessoas com estas habilitações isso conferia-lhes poder de negociação, inviabilizando o poder de manobra do empregador. A solução para a diluição da sua importância foi a educação escolar básica de forma universal, permitindo ao mesmo tempo assegurar um conjunto de valores benéficos para o posterior ambiente laboral (Huws, 2006). Actualmente, embora a retórica e as qualificações exigidas sejam diferentes, a filosofia na qual se baseiam é muito semelhante.

---

<sup>2</sup> Este "contrato" define-se como um acordo formal entre as duas partes em que se estabelece um conjunto de regras (deveres e direitos) que podem ser arbitradas por terceiros.

<sup>3</sup> Sendo este percebido como um determinado posto de trabalho ocupado regularmente e a tempo inteiro, mediante a duração que num determinado país é considerada como período normal ou médio de laboração, quer seja no sector público ou privado.

<sup>4</sup> Ursula Huws é professora no Working Lives Research Institute, na Universidade Metropolitana de Londres.

<sup>5</sup> Designação muitas vezes descrita como – Contrato Ford.

Isto porque: os empregadores actuais exigem "colaboradores" que sejam "*literados digitalmente*", ou seja, possuam qualificações genéricas que lhes permitam acompanhar a própria evolução tecnológica do mercado, abraçando o compromisso de aprendizagem ao longo da vida <sup>6</sup>, mas cujas "competências", "aptidões" ou "Know-how", quaisquer que sejam as suas combinações, não lhes conferem identidades ocupacionais estáveis, porque as descrições de funções são cada vez mais elásticas mediante o espectro de uma constante precariedade do mercado. Neste cenário de exigência de qualificações imposta pela crescente divisão do trabalho, a abordagem mediante um exército de reserva não faz sentido se esse mesmo exército não as possuir (Huws, 2006).

A necessidade de literacia do século XIX, dá hoje lugar a uma necessidade universal de capacidades adaptáveis, em que as organizações, quer estatais quer privadas, continuam a exercer papel fulcral tal como aconteceu no século XIX, mas em moldes diferentes e numa escala global. Desconhecida até há menos de uma década no campo management, a inteligência emocional, tem ocupado nos últimos anos o núcleo central dos temas abordados em formação de gestores, quadros e dirigentes, tornando-se numa matéria imprescindível para o desenvolvimento organizacional, pessoal e das equipas. Conferências, seminários, e workshops, mestrados, etc... são actualmente inteiramente dedicados à comunicação, descoberta e aprendizagem dos "segredos relacionados com a IE". À medida que o ritmo das mudanças aumenta nos locais de trabalho, as exigências sobre os nossos recursos cognitivos, emocionais e físicos também cresce fazendo aumentar o nível de competências exigidas, o que fará com que o imenso "exército de reserva" as tenha mais tarde ao mais cedo que possuir. Neste sentido, a inteligência emocional vai emergir não como um tema "agradável e interessante" a que nos socorremos pontualmente, mas cada vez mais como um mérito basilar, composto por um conjunto de competências-nucleares, que cada um de nós terá de possuir.

O que é entendido então como competências? Em termos gerais a competência é entendida como um conjunto de conhecimentos e habilidades que os indivíduos se socorrem de forma integrada e estratégica para lhes permitir atingir com sucesso os objectivos previamente delineados. O início da sua abordagem é reconhecido a David McClelland que em 1973 iniciou o movimento de estudo das competências na Gestão de Recursos Humanos, aquando da pesquisa sobre a selecção de

---

<sup>6</sup> Esta aprendizagem, advém da necessária adaptação a determinados pacotes de software específicos que lhes permitam comunicar no mercado global.

diplomatas que representavam os EUA no estrangeiro. Os testes utilizados até então (aptidão e conhecimento académico) não demonstravam a eficácia dos seleccionados, sendo desenvolvidos novos instrumentos pela equipa da empresa McBer ao nível da metodologia (*Job Competence Assesment*), focalizando-se nas performances de desempenho de excelência (Ramos e Bento, 2007).

Embora exista uma miríade de possíveis abordagens ao tema das competências vamos seguir a perspectiva de Boyatzis (investigador grego radicado nos EUA), que liga a competência ao desempenho em contexto de trabalho. Para este autor a performance eficaz, é conseguida quando se alcança os "outcomes" requeridos para uma actividade, através de acções específicas, consistentes com as políticas, procedimentos e condições concretas do ambiente organizacional. Neste quadro, definiu competência como as características de fundo de um indivíduo, que guardam uma relação causal com o desempenho efectivo ou superior no posto (Boyatzis, 1982). A competência é entendida como uma característica intrínseca de uma pessoa, resultando uma efectiva ou superior performance na realização de uma tarefa de trabalho. Esta visão remete-nos para um contexto do que é observável em actos (mensurável) e não apenas aptidões potenciais (traços e características), existindo uma relação de causa efeito relativamente a uma função, conforme se ilustra na figura 1. Em síntese, conceptualiza-se que uma pessoa é reconhecida como competente, quando esta age com competência, no entanto, a competência não advém apenas do agir, mas também de um querer e de um poder agir.

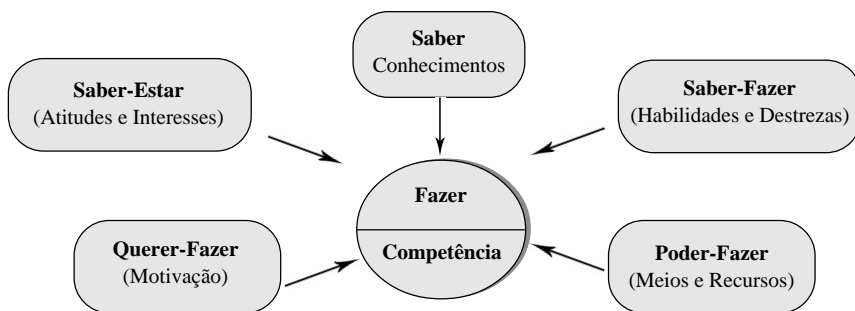


Fonte: Adaptado de Boyatzis, 1982.

Figura 1 - Modelo causal de Competência de Boyatzis

A focalização das competências como um conjunto de saberes que os trabalhadores recorrem para resolver situações concretas de trabalho desencadeou o interesse pelas empresas. Contudo, as competências em termos gerais perspectivam-se em competências transversais e competências específicas, distinguindo-se as primeiras pelas suas características de transversalidade e transferibilidade, estando

assim isentas de especificidades profissionais e situacionais. Ou seja, a sua aplicação não está associada a um emprego específico (descontextualizadas), sendo por isso comuns ou transversais (transferíveis) a vários contextos profissionais. Enquanto, as competências específicas relacionam-se directamente com uma determinada actividade profissional, sendo estas hierárquizadas conforme as necessidades concretas da função, desenhando-se assim o perfil de exigências que o indivíduo deve possuir de forma a desenvolver os comportamentos associados às competências requeridas. As competências são assim definidas em função do contexto de trabalho onde estas são postas em prática. Como referem Ramos e Bento, "para que o titular de uma função possa desenvolver os comportamentos associados às competências que compõem o perfil de exigências, é necessário que estes possuam as seguintes componentes: saber; saber-fazer; saber-estar; querer-fazer e poder-fazer" conforme ilustrado na Figura 2, sendo que "(...) cada comportamento associado a uma determinada competência é produzido pelo efeito dos cinco componentes anteriormente descritos" (2007, p. 109 e 110).



Fonte: Adaptado de Ramos e Bento, 2007.

**Figura 2 - As Componentes da Competência**

**SABER** - Diz respeito ao conjunto de conhecimentos que permitem realizar os comportamentos associados às competências;

**SABER-ESTAR** - Está relacionado com as atitudes e interesses do titular da função, existindo assim a necessidade de o indivíduo regular os seus comportamentos de acordo com as normas e regras da organização em geral e do seu grupo de trabalho em particular;

**SABER-FAZER** - Integra o conjunto de habilidades e destrezas necessárias para que a pessoas seja capaz de aplicar os conhecimentos que possui na solução dos seus problemas de trabalho;

**QUERER-FAZER** - Congrega os aspectos motivacionais inerentes ao indivíduo, sendo consoante estes níveis de motivação, que o titular da função irá desenvolver os comportamentos que compõem as competências a desempenhar;

**PODER-FAZER** - Significa dispor na organização de todos os meios e recursos necessários ao desempenho dos comportamentos associados às competências.

## 2. A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A composição do conceito de inteligência emocional, agrega duas palavras que por si só merecem uma atenção especial - inteligência e emoção. O que é de facto a inteligência? A definição de inteligência tem sido alvo de estudo por parte de vários pensadores, filósofos e psicólogos, remontando já à antiga Grécia o debate deste tema, tendo vindo a complexificar-se devido às várias correntes<sup>7</sup> e abordagens a esta temática. Pese embora as diferentes abordagens em presença, é hoje consensual que as crianças não vem ao mundo como autómatos geneticamente programados, colocando-se assim o ênfase na importância do conceito de cultura. A palavra inteligência é, na verdade, uma forma conveniente de nomearmos alguns fenómenos que podem ou não existir e que nós nunca observamos directamente como um poder, apenas o fazemos através das suas várias realizações ou manifestações.

Uma forma de definir inteligência é desencadeada a partir do conceito de Quociente de Inteligência (QI) e dos testes propostos para sua medida. Neste quadro a inteligência é basicamente tomada como "energia" ou capacidade de resolver problemas, e a sua medida feita através dos testes de QI. Muitas definições poderiam ser apresentadas, cingimo-nos apenas a uma concepção que embora se apresente de forma simplista, abarca de facto a sua real

---

<sup>7</sup> - **Abordagem factorial** - percepção a inteligência como entidade simples ou complexa de factores, traços ou aptidões mentais componentes da mente humana. Spearman o autor mais consensual nesta teoria, procura explicar o factor geral com base em dois desígnios: o primeiro de índole fisiológica, e o segundo de índole psicológica.

- **Abordagem desenvolvimentalista** - desenvolve um estudo dos esquemas mentais de funcionamento, os quais se assumem como nível de processamento de informação. Piaget afirma-se como um dos maiores defensores desta teoria e postula um desenvolvimento cognitivo a ocorrer em quatro fases: sensorio-motor (0-2 anos), pré-operatório (2-7 anos), operatório (7-12 anos) e operatório formal (12-16 anos). Reflecte uma evolução desde níveis mais sensoriais e perceptivos de inteligência até níveis de raciocínio mais abstractos.

- **Abordagem cognitivista** - procura o próprio pensamento de inteligência (estuda o seu próprio exercício). Não existe preocupação nos factores internos subjacentes como as aptidões ou traços mas antes no próprio acto inteligente, que resolve os problemas. O termo cognitivista desta abordagem pretende salientar o método mais experimental de análise em alternativa à metodologia mais correlacional na abordagem psicométrica ou à metodologia mais qualitativa dos autores desenvolvimentalistas. Dentro desta abordagem surge a teoria das inteligências múltiplas que engloba sete inteligências integrando entre outras a inteligência intra e inter pessoal. Na verdade, várias foram as tentativas de construir uma definição exacta da inteligência, contudo aquilo que mais vezes era descrito pelos autores era o acto inteligente e as suas formas de avaliação.

complexidade e diversidade. Conceptualmente podemos defini-la como "um comportamento adaptativo orientado para um objectivo" (Sternberg e Salter, 1982, p.3). Por outro lado, o que representa a expressão – emocional, que racionalmente conceptualizamos como as emoções na acção da inteligência. A palavra emoção vem do latim "e-motere ou e-movere" que significa – mover para, sugerindo que a tendência para agir está implícita em todas as emoções. Em termos gerais para a maior parte dos investigadores a emoção é um sentimento que afecta os pensamentos, os estados psicológicos, os estados biológicos e a vontade de agir. Paul Ekman e Vincent Friesen na década de setenta criaram o FACS (Facial Action Coding System ou Sistema Codificador da Acção Facial)<sup>8</sup>, apresentando um conjunto de emoções universais (básicas) que independentemente da raça estão sempre presentes em qualquer ser humano: a ira/raiva; o medo; a tristeza; a vergonha; o prazer; a surpresa e a aversão, sendo que todas as outras se desencadeiam mediante a conjugação destas. Contudo, as emoções nunca foram bem acolhidas na "vida profissional" e na vivência militar em particular. A maioria de nós, foi educado de forma tradicional, aprendendo que as emoções devem ficar separadas do trabalho e apenas adstritas às nossas vidas pessoais, sendo as decisões profissionais baseadas em avaliações puramente cognitivas, mediante avaliações frias e lógicas. No entanto, como todos reconhecemos as emoções são uma parte fundamental de quem somos e da forma como nos relacionamos e trabalhamos com os outros, condicionando de facto que as possamos deixar em casa ou meter simplesmente numa gaveta, quando chegamos ao local de trabalho. Quando nos esforçamos para que elas não interfiram no nosso desempenho, o que sucede é que se desencadeiam conflitos latentes, que diminuem o clima organizacional e o moral que nos rodeia. Mas, e se pudéssemos tirar partido das emoções? Se as perspectivarmos como uma outra forma de inteligência, para além da razão e da lógica. Se pudéssemos aceder às nossas emoções, de forma a fazermos um melhor trabalho de equipa e a obtermos maiores níveis de colaboração, de influência, de interacção e de produtividade? Maximizando a nossa capacidade de motivar aqueles com que nos relacionamos. O facto é que essa possibilidade existe - chama-se INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.

---

<sup>8</sup> Ekman e Friesen confirmaram a concepção evolucionista de Darwin e constituíram a prova da universalidade de um conjunto de emoções. As suas investigações iniciaram-se pela aferição do grau de concordância das expressões entre os membros da tribo Fore, na Nova Guiné e em americanos. Depois levaram em conta vídeos e fotografias de expressões faciais efectuadas entre japoneses, brasileiros, chilenos e argentinos.

### 3. A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

As emoções são uma parte fundamental daquilo que somos. Nada de verdadeiramente espectacular foi alguma vez alcançado sem que por detrás dessa realização não existisse o poder das emoções. Contudo, a realidade da maior parte das organizações fundamenta o seu sucesso organizacional com base apenas nas capacidades lógicas e conhecimentos técnicos específicos, afastando-se de tudo o que possa relacionar-se com as emoções particulares dos indivíduos. Devido a este facto, é necessário abordar-se a dicotomia emocional/ /racional, sendo importante perceber-se que o cerne do cérebro emocional se situa no topo da espinhal-medula (característica diga-se partilhada com todas as espécies), à volta deste surge o cérebro racional que está em íntima ligação com o cérebro emocional, possuindo contudo, modos de funcionamento distintos. Esta estruturação, foi fruto de uma contínua evolução cerebral em que o homem passou por diversos estágios evolutivos. O cérebro reflexo ou réptilico, em que se produziam apenas actos reflexos de sobrevivência <sup>9</sup>, sendo que a evolução se desencadeou no sentido da autonomia, ou seja, na possibilidade da escolha do comportamento. Actualmente reconhecem-se três unidades cerebrais distintas: o cérebro primitivo, ligado directamente à auto-preservação; o cérebro intermédio, ligado às emoções (sistema límbico) e o cérebro racional superior onde se desencadeiam as tarefas intelectuais (neocortex). Foi o aumento da massa encefálica na espécie humana em três vezes o tamanho dos primatas que nos antecederam, que nos possibilitou desenvolver pensamento inteligente <sup>10</sup>. A estruturação cerebral desencadeada por esta evolução, vinha contudo, a ser interpretada de forma antagónica ao seu real processamento interno.

Contudo, o avanço tecnológico desencadeado nos anos 90 nas ciências neurológicas, vieram possibilitar novas descobertas acerca do cérebro, confirmando aquilo que muitos já sabiam: a existência de uma mente emocional, identificando um local no sistema límbico onde as emoções têm a sua origem. Estas duas mentes, a emocional e a racional, funcionam complementarmente e em perfeita harmonia, combinando os diferentes modos de saber para nos

---

<sup>9</sup> Como exemplo fechar as pálpebras à luz ou à poeira, em que os neurónios ditavam apenas aproximação ou afastamento, ataque ou defesa.

<sup>10</sup> A parte do cérebro emocional, passou a determinada altura a estar mais refinada, fruto da análise em conjunto com a mente racional, contudo esta, nunca conseguiu superar em casos extremos as ordens determinadas pela emoção.

guiar através do mundo. Isto é, normalmente há um equilíbrio entre as mentes racional e emocional, em que a emoção se alimenta e ao mesmo tempo informa as operações da mente racional, e esta última por vezes veta as contribuições da emoção. No entanto, as mentes emocional e racional, são faculdades semi-independentes, reflectindo cada uma delas, como veremos, o funcionamento de circuitos distintos, mas interligados no interior do cérebro. Em muitas, ou mesmo na maior parte das ocasiões, estas duas mentes estão delicadamente coordenadas: "os sentimentos são essenciais para o pensamento, tal como o pensamento para os sentimentos. Mas quando as paixões crescem a balança desequilibra-se: é a mente emocional que assume o controlo, avassalando a mente racional" (Daniel Goleman, 1997, p. 31).

Devido ao "design básico" do cérebro (estruturação) descobriu-se que toda a informação vai primeiro para o nosso centro emocional e só depois para o nosso centro de pensamento. As emoções surgem assim antes da reflexão e do comportamento. Aquilo que comunamente no meio académico se apelida "O erro de Descartes" – "penso logo existo", uma expressão do famoso filósofo Francês constitui uma das fontes mais privilegiadas do nosso preconceito contra as emoções, em especial no que concerne à nossa forma de estar/ser nas organizações. Poderemos "acusar" Descartes, como tendo sido quem primeiro propôs a separação entre a razão e a paixão, defendendo no seu afamado "Discurso do Método" (1657) que estes dois sistemas se excluam mutuamente<sup>11</sup>. Neste sentido, a própria evolução tecnológica, que permite hoje a obtenção de imagens cerebrais integradas, veio validar a natureza do erro, fornecendo à ciência médica informações mensuráveis que desmentem a separação entre razão e emoção. Estudos científicos efectuados à actividade do cérebro durante experiências emocionais, mostraram a interligação entre as emoções e a razão, isto dá aos centros emocionais um imenso poder para influenciar o funcionamento do resto do cérebro – incluindo os centros de pensamento.

Nestas investigações, incluindo-se as realizadas em Portugal pelo Professor António Damásio, que se inspirou na asserção de "Decartes" para dar nome a uma das suas obras – O erro de Descartes, vieram a demonstrar a impossibilidade de separar a racionalidade das emoções, pois a ausência destas, altera substancialmente as decisões supostamente racionais. Para a formação das emoções, destaca-se o sistema límbico que é composto pelas seguintes estruturas cerebrais principais: a amígdala;

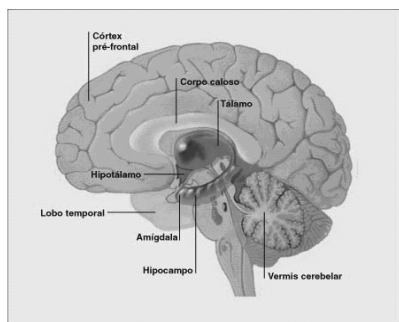
---

<sup>11</sup> Pese embora já Platão tenha se referido às diferenças de "corpo e alma" e Aristóteles entre a emoção e a razão.

hipocampo; hipotálamo; tálamo; lobo temporal; corpo caloso; verniscerebelar; córtex pré-frontal, conforme se ilustra na Figura 3 (Damásio, 1995).

Quando nos referimos à amígdala, estamos de facto a referirmo-nos a duas partes – uma para cada hemisfério cerebral. Está provado cientificamente que a lesão da amígdala <sup>12</sup>, faz com que o indivíduo perca o sentido afectivo da percepção de uma informação vinda de fora, como a visão de uma pessoa conhecida. Ele sabe quem está vendo mas não sabe se gosta ou desgosta da pessoa em questão (Damásio, 1995).

Quando as ligações entre o sistema límbico e o neocórtex (o cérebro cognitivo ou racional) são afectadas, a importância das emoções torna-se demasiado óbvia, indivíduos por motivos de saúde submetidos a cirurgias cerebrais que desligam o cérebro emocional do cérebro racional, tornam-se incapazes de tomar decisões, porque não conseguem discernir as mensagens neuronais enviadas. São incapazes de sentir vergonha ou culpa, e não conseguem aprender a partir de erros cometidos. E, sem possibilidade de aceder aos seus próprios sentimentos, tornam-se incapazes de estabelecer, desenvolver ou cultivar comportamentos relacionais (Damásio, 1995). A revelação mais significativa feita no campo científico e mais tarde introduzida na linguagem comum, foi consagrada pela afirmação popular "precisamos das nossas emoções para viver". São os sentimentos que põem em movimento, o motor que nos conduz ao entusiasmo, à energia, à satisfação, à competitividade e à criatividade. As pesquisas no campo da neurofisiologia têm desvendado muitos aspectos sobre o funcionamento de nosso cérebro que eram desconhecidas até muito recentemente. Contudo, na antiguidade como o próprio Daniel Goleman reconhece, já Aristóteles no seu Tratado da Alma, relevava a importância das emoções, tal como Charles Darwin, no tão menos célebre Tratado – "The Expressions of the Emotions in Man and Animals" em 1872, sendo na era moderna um dos primeiros a reconhecer



Fonte: Carol Donner, 1986.

**Figura 3 - Sistema Límbico**

<sup>12</sup> Localizada na profundidade de cada lobo temporal anterior, funciona de modo íntimo com o hipotálamo. É o centro identificador de perigo, gerando medo e ansiedade e colocando-nos em situação de alerta (fugir ou lutar).

valor às emoções. Darwin considerou como algo de fundamental para a evolução e continuidade da espécie humana os impulsos emocionais básicos - tais como o prazer causado por determinados cheiros ou paladares, ou o medo e a cautela provocados por determinados sons - defendendo a existência de um sistema emocional que mantinha activo os comportamentos essenciais à sobrevivência. A sua visão apontava para uma forma de inteligência, a que mais tarde Peter Salovey, também um dos pioneiros deste conceito, chamou "inteligência adaptativa e funcional". Por volta de 1920, o psicólogo Thorndike desempenhou um papel relevante na popularização do conceito de QI, identificando também o conceito de "inteligência social", definindo-o como "a capacidade para compreender e gerir, homens, mulheres, rapazes e raparigas – para que possam desenvolver relacionamentos humanos sensatos". Thorndike distinguiu a inteligência social das capacidades académicas, salientando que a inteligência social constitui uma parte crucial daquilo que faz as pessoas terem êxito na vida prática, nomeadamente a sensibilidade para compreender mensagens tácticas. Neste campo, ainda se destacam Stein e Wechsler, sendo também dos poucos investigadores que referiram aspectos que hoje são tidos como importantes no que se refere às emoções e à sua utilização com inteligência (Ascenso, 2007).

Destaca-se ainda, a enorme influência do trabalho de Howard Gardner sobre as inteligência múltiplas, começando de forma geral as investigações a constatar que as experiências emocionais internas, constituíam-se como informações importantes que os indivíduos recolhiam sobre o meio ambiente, tal como as situações em que eram vivenciadas, moldando estas depois as suas prioridades, os seus julgamentos e as decisões (de acção) dos indivíduos (Schwartz, 1990, citado por Mayer et al., 2000).

Em 1990, John Mayer e Peter Salovey (psicólogos de Yale) adoptaram uma visão mais ampla da inteligência, tentando reiventá-la em termos daquilo que é necessário para ter sucesso na vida. Os seus trabalhos possibilitaram medir a Inteligência Emocional através de um modelo de aferição designado por QE, à semelhança do QI para a avaliação da inteligência analítica. Sendo-lhes ainda reconhecido a cunhagem do próprio conceito de inteligência emocional, ao escreverem um artigo histórico em que equiparavam a importância das emoções com a cognição (razão), partindo de um pressuposto basilar – o ser humano é ao mesmo tempo um ser racional e emocional, relevando desta forma a importância da integração dos aspectos racionais e emocionais para ter um melhor sucesso na vida (Salovey e Mayer, 1990).

Em 1995, Daniel Goleman com o seu best-seller "Inteligência Emocional", introduz definitivamente o conceito no léxico do "management", conseguindo uma repercussão inigualável à escala global. Referindo que: "as regras de trabalho encontram-se em mutação. Hoje somos avaliados por uma nova bitola. Não apenas pela nossa inteligência ou pelas nossas habilitações, mas também pela forma como nos gerimos a nós próprios e uns aos outros. Esta bitola aplica-se cada vez mais na escolha de quem é admitido e de quem não o é, de quem sai e de quem fica, de quem é preterido e de quem é promovido (...). As novas regras pouco têm a ver com aquilo que na escola nos disseram que era importante; as habilitações académicas pouca importância têm neste padrão. A nova medida parte do princípio de que se possuem habilitações literárias e conhecimentos técnicos para o nosso trabalho; em vez disso, centra-se em qualidades pessoais como a iniciativa, e a empatia, a adaptabilidade e a capacidade de guiar, influenciar, inspirar, treinar, liderar, desenvolver e motivar outros para a excelência do desempenho" (Goleman, 1999, p. 11). Embora o conceito de inteligência emocional apareça a maior parte das vezes ligado apenas à obra de Daniel Goleman a partir de 1995, todavia isso não se verificou dado que para a ciência o estudo deste tema já tinha sido desenvolvido alguns anos antes. O próprio livro de Goleman é baseado nos estudos da dupla de investigadores supracitados John Mayer e Peter Salovey, que numa série de artigos a partir de 1990 lançaram as bases deste conceito definindo Inteligência Emocional como uma forma de inteligência social que envolve a habilidade de monitorar os seus sentimentos, emoções e os dos outros, de discriminar entre eles, e usar esta informação para guiar o pensamento e acção (Mayer, Salovey e Caruso 2000). Estas descobertas ajudaram a desenvolver a concepção de que a nossa inteligência não é apenas racional como pensávamos. Outra consequência perspectivada por Daniel Goleman relativamente à IE, é a constatação de que esta pode ser treinada e aperfeiçoada constantemente ao longo da vida. Esta abordagem inovadora, veio introduzir uma perspectiva prática que possibilitou integrar o conceito de IE, no contexto organizacional. Por outro lado, é hoje amplamente reconhecido que a fonte primária da motivação<sup>13</sup> são as emoções, constituindo-se estas, como a ignição necessária para se despoletarem e manterem determinados níveis de empenhamento, reflectindo-se estes nos comportamentos dos indivíduos, o que por sua vez,

---

<sup>13</sup> Motivação, como necessidades e expectativas, tema cada vez mais fulcral para as organizações.

potencia a existência de acções mais ou menos eficazes. Esta eficácia, foi reconhecida pelas organizações como tendo repercussões na performance individual em contexto de trabalho, e por consequência no cômputo geral dos resultados obtidos em termos organizacionais.

Como corolário final sobre a recente emergência do tema, é reconhecido de forma transversal que este não é novidade, o que existe de novo são os dados! Em que cientificamente se provou que a formação/aplicação das estratégias preconizadas pela inteligência emocional vem potenciar os resultados individuais, e deste modo a aumentar os lucros das organizações. Esta abordagem veio gerar por outro lado, expectativas superiores talvez à real capacidade da IE, especialmente por ser uma área em que a mudança comportamental necessária é lenta e gradual, não existindo ainda muitos estudos científicos onde tenham sido aferidos de facto os respectivos desempenhos.

#### 4. A INFLUÊNCIA DA IE NO PROCESSO DE LIDERANÇA

##### 4.1 *Definição do Conceito de Inteligência Emocional*

Para se ser inteligente emocionalmente, não é ser-se intemporalmente simpático e agradável para toda a gente, nem sermos hipersensíveis ou emocionais, mas sim sermos honestos connosco próprios e termos consciência dos nossos sentimentos e dos outros, sabendo manuseá-los com eficácia em contextos diversificados. Em termos práticos, ser-se inteligente emocionalmente passa por termos capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções de forma precisa, já que estas funcionam como "transmissores de informação encriptada" só ao alcance de quem conseguir decifrar as mensagens que encerram, o que possibilita compreender e fazer desse conhecimento emocional uma vantagem em termos de informação privilegiada (pessoal e organizacional); permitindo um melhor auto-controle e gestão das emoções na relação consigo próprio e na sua relação com os outros. Em termos formais e tendo em atenção aos mentores do conceito em si mesmo, Salovey e Mayer (1990)<sup>14</sup> definiram-na como "a capacidade de perceber e expressar emoções, de compreender e usá-las, e de geri-las de forma a gerar crescimento pessoal".

---

<sup>14</sup> O conceito de Inteligência Emocional (IE) foi introduzido no âmbito científico por meio de artigo na revista *Imagination, Cognition and Personality* da autoria de Salovey e Mayer em 1990.

#### 4.2 A evolução dos modelos de Inteligência Emocional

A abordagem desencadeada neste ponto cinge-se apenas aos principais modelos da IE, que embora descritos de forma simplificada permitem acompanhar a sua evolução em termos cronológicos e o enquadramento preconizado pelos seus autores, perspectivando-se desta forma as linhas de convergência ou de afastamento existentes entre eles. O primeiro modelo apresentado foi concebido por Daniel Goleman em 1995, ao escrever o livro "Inteligência Emocional". A sua obra teve dois efeitos principais: o primeiro, adveio do impacto extremamente positivo do público em geral (receptividade), vindo dessa forma a desencadear um maior interesse pelos investigadores nesta área; por outro lado, gerou no grande público expectativas demasiadamente altas para as reais capacidades da inteligência emocional, devido à escassez de estudos ainda comprovados cientificamente (Ascenso, 2007). O modelo de Goleman (1995) contemplava cinco grandes áreas, conforme se ilustra no quadro 1, apresentando-se uma súmula dos aspectos fundamentais do modelo: (1) conhecer as próprias emoções; (2) gerir as emoções; (3) auto-motivar-se; (4) reconhecer as emoções nos outros; (5) gerir relacionamentos (Goleman, 1995). A conceptualização desencadeada por Goleman para além de incluir no conceito de IE o auto-controlo, entusiasmo, persistência, bem como, a capacidade de se auto-motivar, o autor também desenvolve comparações entre a IE e o carácter (Goleman, 1995). Esta abordagem abrangente viria a colher críticas, já que o autor estravazou muito o âmbito do que se pode considerar inteligência e emoções (ao considerar carácter e persistência). Estas críticas fizeram repensar Goleman, sobre a abrangência do modelo e o conceito de inteligência, vindo a ter reflexos directos no modelo que viria a apresentar anos mais tarde.

**Quadro 1 - Os cinco blocos de características de Inteligência Emocional**

<b>Conhecer as próprias emoções</b>	- Reconhecer as emoções no momento em que elas ocorrem; - Monitorar as emoções a cada momento.
<b>Gerir as emoções</b>	- Gerir as emoções de forma apropriada; - Capacidade de se acalmar; - Capacidade de ultrapassar de ansiedade ou irritabilidade;
<b>Auto-motivar-se</b>	- Reconhecer as emoções no momento em que elas ocorrem; - Monitorar as emoções a cada momento.
<b>Reconhecer as emoções nos outros</b>	- Reconhecer as emoções no momento em que elas ocorrem; - Monitorar as emoções a cada momento.
<b>Gerir relacionamentos</b>	- Reconhecer as emoções no momento em que elas ocorrem; - Monitorar as emoções a cada momento.

**Fonte:** Adaptado de Goleman, 1995.

A globalização do conceito de IE, por parte de Goleman redefiniu o interesse por esta área de estudo, mesmo nos autores que são os "pais biológicos" do conceito - Mayer e Salovey, levando-os a apresentar em 1997 o seu modelo de IE, composto por quatro conjuntos distintos de capacidades, tendo a particularidade de estarem ordenadas de forma crescente de complexidade (Quadro 2). O modelo conceptualiza a necessidade imperiosa de se adquirirem determinadas aptidões para atingir as fases seguintes, pressupondo assim um encadeamento valorativo ao longo dos patamares previstos no modelo.

**Quadro 2 - Modelo de IE de Mayer e Salovey (1997)**

#### **Percepção, avaliação e expressão da emoção**

- Capacidade para identificar emoção em estados físicos e psicológicos;
- Capacidade para identificar emoção em outras pessoas;
- Capacidade para identificar emoção de forma precisa, e expressar as necessidades relacionadas com esta emoção;
- Capacidade de discriminar as emoções entre precisas e imprecisas, honestas e desonestas.

#### **Facilitação emocional do pensamento**

- Capacidade de redireccionar e priorizar pensamento baseado nas emoções associadas a objectos, eventos e outras pessoas;
- Capacidade para gerar ou desencadear emoções intensas para facilitar julgamentos e memórias de eventos;
- Capacidade para capitalizar as flutuações de humor para permitir a construção de diversos pontos de vista; capacidade de integrar as diversas perspectivas geradas pelas flutuações de humor;
- Capacidade para utilizar os estados emocionais para facilitar a resolução de problemas e promover a criatividade.

#### **Compreender e analisar a informação emocional e aplicar o conhecimento emocional**

- Capacidade para compreender como as diferentes emoções estão relacionadas;
- Capacidade para perceber as causas e consequências das emoções;
- Capacidade para interpretar emoções complexas - ambivalentes e contraditórias;
- Capacidade para compreender e prever transições saudáveis entre as emoções.

#### **Regulação das emoções**

- Capacidade para estar aberto às emoções, tanto de prazer como de dor;
- Capacidade para monitorar e reflectir sobre as emoções;
- Capacidade para gerar, prolongar ou desligar-se de um estado emocional, dependendo da utilidade do julgamento da informação emocional;
- Capacidade de gerar emoções em si próprio e nos outros.

**Fonte:** Adaptado de Mayer e Salovey, 1997.

Outro autor que estudou a IE e se baseou também nas capacidades foi Bar-On, definindo a Inteligência Emocional como um conjunto de capacidades não cognitivas e competências que influenciam a capacidade de se ser bem sucedido ao lidar com as pressões e exigências do meio (Bar-On, 1997). Esta definição, por si só coloca em questão outros atributos, nos quais o autor se centrou, nomeadamente – quais os factores que contribuem para o sucesso na vida pessoal, profissional e social?

Como se perspectiva pela própria noção de IE e a questão de partida da sua investigação, o seu estudo contempla um conjunto mais vasto de atributos, que vão também muito para além do âmbito da inteligência e das próprias emoções<sup>15</sup>. Segundo esta abordagem a inteligência emocional, conforme se ilustra no quadro 3, divide-se em cinco grandes áreas de competências: (1) competências intrapessoais; (2) Competências interpessoais; (3) Adaptabilidade; (4) Gestão do stress e (5) Humor geral. O modelo proposto foi assim desenvolvido como algo híbrido, por tentar correlacionar atributos/capacidades que não tinham correlação com a IE, como referem Watson, Wessman e Ricks, ao afirmarem que o humor não tem nenhuma correlação com a inteligência (citados por Mayer, Salovey e Caruso, 2000).

**Quadro 3 - Modelo de IE de Bar-On**

<b>Intrapessoais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auto-consciência emocional</li> <li>- Assertividade;</li> <li>- Auto-estima;</li> <li>- Auto-realização;</li> <li>- Independência;</li> </ul>
<b>Interpessoais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relações interpessoais;</li> <li>- Responsabilidade social;</li> <li>- Empatia;</li> </ul>
<b>Adaptabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolução de problemas;</li> <li>- Realismo;</li> <li>- Flexibilidade;</li> </ul>
<b>Gestão do Stress</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolerância ao stress;</li> <li>- Controlo da impulsividade;</li> </ul>
<b>Humor Geral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Felicidade;</li> <li>- Optimismo.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Bar-On, 1997.

<sup>15</sup> Atributos, que neste enquadramento tem que ver com os próprios traços de personalidade e outras características.

As críticas aos vários modelos levaram Daniel Goleman, a rever a abordagem desenvolvida em 1995. Com a edição do livro "Trabalhar com Inteligência Emocional", reformula o modelo de forma a ser aplicado nas organizações, vector essencial para um reconhecimento que ele pretendia mais alargado. No modelo proposto em 1998 redefine alguns conceitos, mas continua a apresentar cinco grandes áreas, agora descritas como: (1) auto-consciência; (2) auto-regulação; (3) auto-motivação; (4) Empatia; e (5) competências sociais (Goleman, 1998).

**Quadro 4 - Os cinco blocos de características de IE de Goleman**

<b>Auto-consciência</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Auto-consciência emocional; auto-avaliação precisa;</li><li>- Auto-confiança;</li></ul>
<b>Auto-regulação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Auto-controlo; Honestidade/Integridade;</li><li>- Conscienciosidade; Adaptabilidade; Inovação;</li></ul>
<b>Auto-motivação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Orientação para a realização;</li><li>- Implicação e empenhamento;</li><li>- Iniciativa e optimismo;</li></ul>
<b>Empatia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Compreender os outros; Desenvolver os outros;</li><li>- Orientação para o serviço; Gerir a diversidade;</li><li>- Consciência política;</li></ul>
<b>Competências Sociais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Influência; Comunicação; Gestão de conflitos;</li><li>- Liderança; Catalizador de mudança;</li><li>- Construtor de uma rede de relações; Colaboração e cooperação; Capacidade de trabalho em equipa.</li></ul>

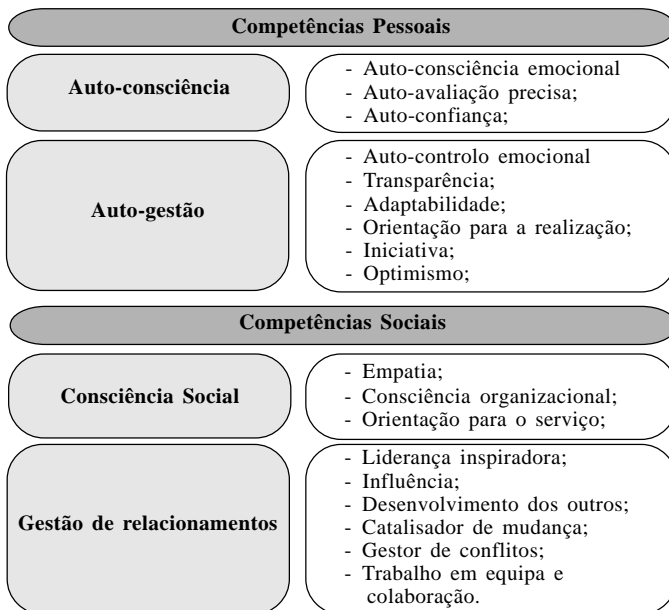
**Fonte:** Adaptado de Daniel Goleman, 1998.

A conceptualização desencadeada por Goleman <sup>16</sup> viria novamente a colher críticas, já que estravazava mais uma vez o âmbito do que se pode considerar inteligência e emoções. Estas considerações fizeram repensar Goleman, sobre a abrangência do modelo e o conceito de inteligência, vindo a ter reflexos directos no modelo que viria a apresentar anos mais tarde, ao redefinir a área da sua aplicação. Ao desencadear uma viragem do modelo para as organizações, este, deixou de ser percebido como um modelo de inteligência emocional "puro", abrindo portas para uma nova abordagem que viria a ser acolhida de "braços abertos" nas organizações a – Teoria

<sup>16</sup> Para além de incluir no conceito de IE o auto-controlo, entusiasmo, persistência, bem como, a capacidade de se auto-motivar, o autor desenvolve também comparações entre a IE e o carácter (Goleman, 1998).

da Performance. Este redirecionamento possibilitou distinguir eficazmente o conceito de inteligência emocional ao de competências emocionais (Goleman, 2001). O seu modelo de performance, passava assim a necessitar de competências emocionais desenvolvidas, sendo que essas contudo, necessitavam de um certo grau de inteligência emocional para que um indivíduo pudesse aprender uma competência emocional (Gowing, 2001). Embora Goleman, tenha começado a desenvolver esta abordagem já em 1998 só mais tarde conseguiu com a ajuda de um conceituado investigador na área das competências - Richard Boyatzis, testar e validar o modelo anteriormente proposto no seu livro *Trabalhar com Inteligência Emocional* (Goleman, 1998). O autor viria a desenvolver com Boyatzis e Rhee um trabalho de equipa profícuo, ao validar empiricamente a maior parte do modelo proposto em 1998, com a criação de um novo instrumento denominado *Emotional Competence Inventory*. Contudo, a versão final do modelo, só viria a ser apresentada em 2002, após a simplificação do modelo em apenas dois blocos de competências emocionais: as pessoais e as sociais, conforme se apresenta no quadro 5.

**Quadro 5 - Modelo de Competências de Inteligência Emocional**



Fonte: Adaptado de Goleman, Boyatzis e Mckee, 2002.

A própria simplificação do modelo, facilitou a maior aceitação por esta abordagem, embora esta na prática, tenha aglutinado competências que eram tratadas de forma individualizada, como aconteceu relativamente à auto-regulação e auto motivação, apresentadas separadamente no anterior modelo e agora conceptualmente agregadas no conceito de auto-gestão. Existindo por outro lado, uma preocupação crescente em direccionar os novos conceitos de consciência social e gestão de relacionamentos para o âmbito concreto do desempenho essencial ao nível das organizações. Todavia, esta simplificação não deixa de ter como linha de orientação como acontecia no anterior modelo, a preocupação das competências incidirem primeiro ao nível pessoal na relação connosco próprios e em segundo lugar na relação com os outros.

#### 4.3 *Os estilos de liderança e os conceitos de ressonância e de dissonância*

O psicólogo americano Daniel Goleman introduziu novos conceitos no âmbito da liderança, com base na identificação de diferentes estilos de liderar por parte dos indivíduos, desencadeando assim: *liderança ressonante*, conceito percebido pela sintonia desenvolvida com a equipa de trabalho, em que de um modo franco se consegue elevar o moral do grupo; e de *liderança dissonante*, por aqueles que não conseguem criar empatia com o grupo, nem compreender as suas emoções correctamente, acabando por levar as pessoas a executar as tarefas de forma simplesmente mecânica, sem se envolverem ou "vestirem a camisola da organização". Neste contexto, Goleman identificou seis estilos de liderança: o visionário, o conselheiro, o relacional, e o democrático, que geram ressonância e ainda o pressionador e o dirigista que utilizados em permanência geram dissonância (Goleman et al., 2002).

##### 4.3.1 *Os domínios da liderança ressonante*

Goleman, Boyatzis e McKee (2002), tiveram grande impacto na área da gestão com a sua obra – *Primal Leader-ship*, onde apresentaram um modelo de inteligência emocional aplicado à liderança organizacional, contudo, já em 2000 Goleman tinha publicado um artigo na Havard Business Review, onde identificava os seis estilos de liderança com IE (Quadro 6), sob o pressuposto que o líder emocionalmente inteligente deve ter capacidade de adaptação e flexibilidade suficiente para aplicar cada estilo consoante a exigência da situação (Goleman, 2000).

**Quadro 6 - Estilos de Liderança – Ressonante**

<b>Estilo Liderança</b>	<b>Descrição dos comportamentos do líder</b>	<b>Provoca</b>
<b>Estilo Visionário</b>	Traça as linhas mestras e apenas auxilia para chegar ao objectivo; desencadeando um sentimento de confiança nos liderados, possibilitando um papel activo gerador de comprometimento.	<b>Liderança Ressonante</b>
<b>Estilo Conselheiro</b>	Estabelece interesse ao nível pessoal/visão humanista; não trata as pessoas como números, deixa alcançar o sucesso com base nos esforços próprios, gerando motivação acrescida.	<b>Liderança Ressonante</b>
<b>Estilo Relacional</b>	Valoriza as pessoas e os seus sentimentos – cria relações de amizade em detrimento tanto da tarefa ou do objectivo; permite uma maior informalidade, que lhe possibilita vantagens na resolução de conflitos.	<b>Liderança Ressonante</b>
<b>Estilo Democrático</b>	Estratégia recolher opiniões e informações dos colaboradores capazes (líder funde-se); motivando os subordinados pelo papel activo, permitindo maior responsabilização, embora tenha dificuldade de reunir consenso.	<b>Liderança Ressonante</b>

**Fonte:** Adaptado de Goleman, Boyatzis e Mckee, 2002.

Embora estes estilos possam ser explorados individualmente, os líderes emocionalmente mais inteligentes são mais flexíveis e arrojados, sabendo adaptar o estilo de liderança em função das necessidades, de forma hábil e subtil. Um dos primeiros passos para uma liderança ser eficaz é fortalecer as competências da inteligência emocional, já que estas podem ser apreendidas e continuamente desenvolvidas, reconhecendo-se contudo, que não é um processo fácil, leva tempo, e acima de tudo, requer dedicação. Segundo a sua perspectiva, o que distingue o líder de alta performance do líder médio são as competências de IE. Para que o líder consiga obter os resultados desejados dos seus colaboradores, segundo a sua abordagem, este deverá ter capacidade para saber gerar ressonância. Esta obtém-se pelo estado de espírito

do líder, pelas ideias que formula e ainda pelos conjuntos de acções que postulam o seu estilo de liderança. Os líderes ressonantes conseguem analisar as pessoas (individualmente ou em grupos) captando momento a momento os seus estados de espírito, ajustando "automaticamente" o seu comportamento, ou seja, adaptando o estilo de liderança mais adequado na altura precisa.

### *Estilo visionário*

Neste estilo de liderança predomina um sentimento de liberdade, o líder traça apenas as linhas mestras, orientando por assim dizer os subordinados/colaboradores para os objectivos a alcançar (visão comum), deixando a estes a possibilidade de optarem pelas acções que verificarem mais adequadas para alcançarem os objectivos previamente fixados. Esta postura, desencadeia por inerência um sentimento de reconhecimento da confiança do líder nos seus subordinados, sentindo-se úteis, mas ao mesmo tempo munidos de uma responsabilidade acrescida pelo voto de confiança neles depositado. As pessoas sentem-se perfeitamente integradas nas estratégicas do grupo, sentindo e assumindo um papel activo na prossecução de objectivos que são de todos mas requerem o contributo pessoal de cada um para serem alcançados.

A tarefa do líder visionário cinge-se a auxiliar os seus subordinados/colaboradores a compreender como a sua tarefa se insere no quadro global, tendo sempre em atenção passar a mensagem que a acção de todos é fundamental para o objectivo organizacional comum. Para que o líder utilize este estilo torna-se necessário que potencie várias competências da IE: a transparência, para que as informações possam fluir de cima para baixo e vice-versa, gerando auto-confiança; a aptidão para inspirar os outros através da qual se tenta incutir um espírito de missão como catalizador de mudança; a empatia, fazendo com que o pensamento se funda na mesma onda e os sentimentos de cada um sejam captados para mais facilmente se possam delinear estratégias. Teoricamente, é o estilo que têm maior impacto nas organizações, quando utilizado pelos líderes emocionalmente mais inteligentes de forma eficaz.

### ***Estilo conselheiro ou afiliativo***

O estilo conselheiro, fundamenta-se na teoria que deve existir regularmente algo entre o líder e os subordinados ao nível dos assuntos pessoais. Esta postura potencia indirectamente a ideia que há um interesse verdadeiro do líder e não apenas desenvolvido por meras razões profissionais, sobressaindo um envolvimento mais humanista por parte do líder. O subordinado/colaborador deixa de sentir-se apenas como mais um número ou um instrumento, sentindo-se estimado, o que indirectamente funciona como um elo importante para a sua percepção da "motivação". Os líderes emocionalmente inteligentes tentam inculcar "motivação" no desempenho dos seus subordinados/colaboradores, dando pistas como orientação para a tarefa a realizar, desencadeando na relação um estado de espírito facilitador (positivo), já que estes vislumbram a possibilidade de atingir o sucesso com base nos seus próprios esforços. O líder organizacional deverá saber aplicar a IE quando se dirige aos seus subordinados / colaboradores, estreitando as afinidades, o que levam a ser entendido como uma preocupação acrescida nas suas pessoas (fazê-las saber que existe alguém que se preocupa com elas), elevando por inerência os níveis de envolvimento e motivação das pessoas. Os líderes conselheiros mostram que têm uma crença inabalável nas potencialidades das pessoas, acreditam e esperam que estas façam o seu melhor. A postura conselheira passa para os subordinados uma visão mais humanista e menos economicista, existindo desta forma maior propensão para níveis de motivação adequados para um bom desempenho organizacional. A sua eficaz utilização tem um impacto positivo no clima organizacional, se utilizarmos as principais competências que lhe estão subjacentes, nomeadamente: *a empatia, o trabalho em equipa e a colaboração.*

### ***Estilo Relacional***

Este estilo de liderança destaca-se por valorizar as pessoas e os seus sentimentos atribuindo maior importância ao aspecto emocional do que às tarefas e aos objectivos a atingir. A aplicação deste estilo, desencadeia no seio do grupo a existência de um maior positivismo, já que o líder ao interessa-se pelas emoções dos colaboradores, e ao criar laços de amizade bastante fortes, permite o desenvolvimento

de uma confiança inabalável depositada na sua pessoa por parte dos subordinados/colaboradores. Este relacionamento mais profundo, deixa cair as principais máscaras que por vezes se interpõem entre os indivíduos, permitindo maior informalidade na relação estabelecida entre o líder e os colaboradores, potenciando um clima organizacional mais agradável e uma vivência mais suave dentro do ambiente de trabalho. Os líderes relacionais interessam-se principalmente em promover harmonia e estimular interacções amigáveis, acarinhando as relações pessoais. Todavia, este estilo ao ser entendido como muito tolerante, por vezes pode torna-se contraproducente, no entanto se aplicado conjuntamente é sem dúvida bastante eficaz, até porque se auxilia da IE para resolver conflitos latentes no seio do grupo.

### *Estilo democrático*

O estilo democrático surge como uma estratégia para recolher opiniões e informações dos colaboradores capazes de solucionar o problema. O líder que utiliza este estilo, tem como objectivo procurar consenso e estimular a participação da equipa nos processos de tomada de decisão. Recorrendo às reuniões para angariar dos colaboradores as diferentes perspectivas atribuindo a estes um papel activo para sarar debilidades que ele por si só não consegue resolver. A maior dificuldade deste tipo de liderança deriva do facto de existirem opiniões dissemelhantes no seio do grupo, acabando por vezes de ser difícil reunir consenso à volta do problema existente. O estilo democrático "assenta em três competências de IE: o espírito de equipa e de colaboração, a gestão de conflitos e a influência", exercendo uma liderança inspiradora. O líder consegue confundir-se com os seus subordinados/colaboradores gerando uma química necessária capaz de gerar avanços para a resolução de problemas, ao mesmo tempo que apresenta propostas para no seio do grupo serem analisadas e verificar a sua fiabilidade. Neste tipo de liderança são reconhecidas as desavenças, sendo chamadas à análise comum e são feitos esforços para cada um contribuir para o sarar dos conflitos. O líder deverá persuadir todos os colaboradores a trabalharem para o bem comum, fazendo-lhes sentir que todas as opiniões são validas e que ele tem em conta todos os seus contributos.

### 4.3.2 Os domínios da liderança dissonante

#### *O Estilo pressionador ou agressivo*

Embora não seja o estilo mais consensual, é o que permite estabelecer altos padrões de performance quando queremos alcançar resultados rápidos, podendo combinar-se eficazmente com os outros estilos. Este deve ser apenas utilizado com equipas competentes e altamente motivadas, caso contrário a sua utilização poderá ser desastrosa, gerando o efeito contrário - desmotivação ou mesmo mau clima organizacional se utilizado de forma continuada. Deve assim ser utilizado de forma pontual, pois exige ao líder um seguimento constante ao desempenho dos seus subordinados/colaboradores, com base num pressuposto básico "faça o que eu faço", constituindo-se como um exemplo a seguir, demonstrando previamente aquilo que pretende que seja executado. O seu exemplo, funciona directamente como um padrão de exigência e de determinação a implementar, corrigindo veementemente os que não são capazes de atingir o nível de desempenho pretendido. Com base numa pressão contínua, procura que os colaboradores respondam às suas exigências, sendo por vezes insustentável para alguns elementos aguentarem altos níveis de ansiedade por considerarem que o líder não confia no seu trabalho. A preocupação fundamental do líder pressionador é que o trabalho seja cumprido da melhor forma (orientação para a tarefa-missão) e não de encontro ao estado de espírito das pessoas.

**Quadro 7 - Estilos de Liderança – Dissonante**

Estilo Liderança	Descrição dos comportamentos do líder	Provoca
<p align="center"><b>Estilo Pressionador</b></p>	<p>Deverá combinar-se com seguimento e pressão constante; o líder exige pelo exemplo; corrigindo veementemente quem não atinge padrões de desempenho elevados, gerando desmotivação se aplicado continuamente.</p>	<p align="center"><b>Liderança Dissonante</b></p>
<p align="center"><b>Estilo Dirigista</b></p>	<p>Estilo crítico exaustivo – ao erro; sem nunca elogiar ou dar feedback positivo, não permite interferências mesmo que comprometa o objectivo – ambiente pesado, gerador de desmotivação, se utilizado de forma indiscriminada.</p>	<p align="center"><b>Liderança Dissonante</b></p>

**Fonte:** Adaptado de Goleman, Boyatzis e Mckee, 2002.

A obsessão por parte do líder em observar o trabalho dos seus subordinados/colaboradores, eleva os seus níveis de ansiedade, levando-os continuamente a tentarem esconder-se para não mostrarem eventuais erros, como estratégia natural de sobrevivência. Uma das competências da IE utilizada neste estilo é a capacidade de iniciativa e a orientação para a realização, aproveitando todas as oportunidades para fazer melhor, com vista a criar melhores condições para alcançar os objectivos delineados. Existe, neste estilo um défice de autogestão das emoções que conduz a uma "falta de paciência" do líder por aqueles que não atingem os padrões previstos, forçando-o a desenvolver tarefas que estariam de outra forma ligadas à execução por parte dos seus subordinados/colaboradores.

### ***Estilo dirigista ou coercivo***

É o estilo mais adequado em momentos de crise, onde a urgência do factor tempo inviabiliza a existência de reflexões conjuntas, impondo sim, tomadas de decisões rápidas. A sua implementação exige a obediência incondicional e imediata dos liderados, reconhecendo-se esta forma como semelhante à utilizada no meio militar, muito pela força dos condicionalismos de rapidez nas decisões, poderem ser a diferença entre a vida e a morte. Devido a este desiderato o meio militar em contexto operacional requer de forma transversal uma forte disciplina de obediência e execução. Este estilo em termos gerais segue uma postura crítica e exaustiva a todos aqueles que erram, não manifestando qualquer feedback positivo (elogio). A forma de actuar do líder não permite que ninguém se interponha naquilo que ele determina mesmo que manifestamente se apresente como nefasto para os objectivos organizacionais, criando um ambiente pesado e de pouco diálogo. Para que seja eficaz, necessita basicamente de três competências da Inteligência Emocional: *a capacidade de realização (orientação para a realização)*, visando metas mensuráveis, mas ambiciosas; *a capacidade iniciativa*, criando ou aproveitando as oportunidades situando-se sempre à frente dos acontecimentos; *o autodomínio* permitindo que o líder se mantenha calmo mesmo nas situações limites, ou utilizando a raiva para mobilizar os colaboradores. A aplicação continuada deste estilo de liderança nas organizações acarreta um impacto negativo para o clima organizacional, sendo gerador de rupturas nos liderados pela pressão a que são sujeitos.

#### 4.4 *Algumas considerações no emprego dos estilos*

Em termos gerais, embora se reconheça que determinados estilos fundamentam mais ou menos ressonância ou dissonância, estes não podem ser percebidos como existindo uns melhores que outros. A sua aplicação cinge-se aos quatro pilares fundamentais da liderança: a personalidade do líder envolvido; os liderados; a situação e a comunicação exercida entre eles. O líder mediante estes factores ajusta o seu modo de exercer a liderança, podendo socorrer-se da interacção dos vários estilos para obter a melhor forma para conduzir os seus liderados a atingir os objectivos organizacionais delineados. Como alude McClelland (1998), os líderes que têm uma massa crítica de seis competências de liderança, ou mais, são mais eficientes que os seus pares. Neste, contexto, os líderes que possuem uma gama mais alargada de aptidões de IE, têm potencialmente maior apetência para atingirem padrões mais altos de competência emocional, desencadeando uma adequada capacidade de flexibilização às situações com que se deparam.

Por analogia ao reino animal, pode-se afirmar que os líderes emocionalmente inteligentes conseguem-se adaptar ao meio como os "camaleões", modificando a sua forma de exercer a liderança, de situação para situação conforme os seus interesses. Todavia, a opção dos vários estilos não é meramente uma questão de escolha imediata, é preciso desenvolver um trabalho de casa para potenciar a IE nas suas várias vertentes. Todos os líderes, devem assim estar aptos a aplicar qualquer um dos vários estilos, inclusivamente os que tendencialmente geram dissonância, porque em determinadas situações pontuais são de facto os que geram resultados mais eficazes, quando levados a cabo com uma elevada dose de inteligência emocional<sup>17</sup>.

É reconhecido pela experiência em termos organizacionais e principalmente no meio militar, que de facto uma liderança agressiva quando exercida mediante uma equipa competente, possibilita que as tarefas sejam cumpridas a tempo e horas, ou mesmo antes dos prazos estipulados. Esta percepção, fundamenta que se a agressividade do líder for utilizada com moderação pode constituir-se como um estímulo para determinada equipa fazer melhor, ou mesmo de forma mais célere. Esta situação, aplica-se mesmo em pessoas tendencialmente com performances mais fracas, pelo facto de tentarem

---

<sup>17</sup> Através do controlo das suas emoções, como também dos subordinados /colaboradores.

preservar a sua imagem perante os outros, aumentando assim o esforço para fazer face às exigências do líder obcecado por resultados imediatos. No entanto, se este estilo agressivo ou coercivo for aplicado indiscriminadamente no tempo, pode ser causador do aumento da pressão sentida pelos subordinados / colaboradores desencadeando stress negativo, prejudicial ao desempenho dos indivíduos e por inerência tendo repercussões no próprio clima organizacional (Ascenso, 2005).

Os líderes agressivos costumam partir do pressuposto que os outros já sabem o que devem fazer, não sendo por isso claros no estabelecimento quer dos objectivos quer dos meios para os alcançar, mostrando-se também impacientes e inflexíveis com pessoas com ritmos de trabalho inferiores ao seu. Em geral apresentam uma tendência para que os outros tenham que adivinhar os seus desejos, tendendo por outro lado, a assumir as tarefas daqueles que demoram a apresentar resultados. Os líderes pressionadores/agressivos estão menos atentos a si mesmos, nem sempre percebem quando estão a pressionar de modo inadequado, costumam concentrar-se alegremente nos seus afazeres sem perceber que estão a exigir demais à equipa (Ascenso, 2005). Por norma as lideranças enquadradas mediante o estilo agressivo apresentam grande dificuldade no processo de delegação, dada a dificuldade que têm em confiar que alguém possa fazer algo tão bem quanto eles próprios. Os líderes que utilizam apenas o estilo agressivo, geralmente só se preocupam com números, não conseguem inspirar e motivar as pessoas. O estilo pressionador/agressivo só funciona bem quando conjugado com outros estilos de liderança, em que empreguem especialmente a empatia e a capacidade de dar feedback oportuno. Os líderes pressionadores não percebem o impacto das suas acções sobre os subordinados, funcionando quase sempre na base da ameaça e da intimidação, exigindo obediência imediata às suas ordens, sem terem o cuidado de explicar as razões. Raramente dão feedback e quando o fazem, concentram-se por norma no que correu mal.

Goleman com base em estudos efectuados apresenta o líder agressivo/pressionador como o estilo menos eficaz, considerando os estragos que causa ao clima de trabalho. Dado serem lideranças pobres em elogios e muito ricas em críticas, comportamentos que corroem ou conseguem destruir a motivação e por consequência os níveis de satisfação que os membros das equipas poderiam desenvolver no desempenho das tarefas de trabalho.

Os subordinados/colaboradores que são submetidos intemporalmente a este estilo, vão-se tornando cada vez menos comprometidos, acabando por indagar-se: "para quê tudo isto?" (Goleman, 2000). Todavia o estilo agressivo quando utilizado pontualmente pode ser bem sucedido, uma vez que as suas principais características são a exigência de padrões elevados de desempenho e a iniciativa, que resultam na capacidade de aproveitar oportunidades.

Para o autor, as práticas despóticas (pressionadoras e dirigistas) advêm das hierarquias de comando e controle das hierarquias do modelo militar, sob influência do estilo "eu mando, você obedece", ou na terminologia mais ao estilo nacional "manda quem pode obedece quem deve". Embora o autor perspetive que as organizações militares modernas já contrabalançam o estilo despótico com o desenvolvimento do espírito de corpo, o trabalho em equipa e desenvolvam o estímulo ao comprometimento. Como se percebe com o exemplo a seguir, a utilização de cada estilo, muito se deve às condicionantes de enquadramento particular das diversas situações, na qual a variável crucial - tempo disponível, se sobrepõe às demais. Sendo isso facilmente percebido, no exemplo organizativo das urgências hospitalares ou nas salas de cirurgia, em que é invariavelmente usual encontrarmos estilos pressionadores/agressivos ou dirigistas/coersivos. Este enquadramento, tal como no meio militar <sup>18</sup>, tem um denominador comum - a necessidade imperiosa de se tomarem decisões em tempo útil, para salvar ou minimizar possíveis perdas de vidas humanas. No caso particular da emergência médica e das operações militares, por vezes, nem existe possibilidade de segunda opinião, tem de se assumir uma decisão no momento crucial, que só está ao alcance de um indivíduo em particular - o líder organizacional designado.

Goleman chama ainda a atenção, que por vezes, muitos profissionais também tiveram poucas oportunidades de aprender outros estilos, senão aqueles que sempre viram aplicar entre pares nos seus respectivos contextos de trabalho (Goleman, 2000). Em termos concretos se ocorrerem situações que necessitem de medidas drásticas que englobem por exemplo o recurso nas empresas ao despedimento, o líder pode se socorrer do

---

<sup>18</sup> Meio Militar subentendido como em ambiente de emprego real dos meios operacionais.

estilo despótico por um tempo, mas necessitará de saber sempre o "timing" correcto para mudar de rumo, e adoptar estratégias diferentes. Para que o estilo despótico funcione sem que o líder perca o rumo, é preciso que o líder tenha um forte autocontrole emocional, que evite explosões de raiva e atitudes extremas de impaciência, de desprezo ou de desconsideração com os subordinados/colaboradores. A insensibilidade emocional leva a posturas descontroladas, que podem marcar negativamente as pessoas, e às vezes, para toda a vida. Goleman comenta a "má fama" informalmente "ganha" no mundo dos negócios por Bill Gates, naquilo que foi mesmo apelidado – "Estilo Bill Gates", por este ter tido um modo agressivo na sua acção de liderança aquando da presidência da Microsoft. Uma questão se coloca desde logo - qual foi o segredo do seu sucesso, quando se admite que o estilo despótico desmotiva e gera baixo comprometimento? Tudo indica que a Microsoft conta com uma equipa brilhante e que, além disso, provavelmente os líderes intermédios dos restantes patamares adoptaram estilos ressonantes de liderança (Goleman, 2000).

Líderanças que demonstrem dureza ou ostilidade quase gratuita, costumam obter resultados apenas no curto prazo, a assumpção continuada deste padrão comportamental invariavelmente compromete a capacidade de operação da organização no médio prazo. O sucesso da liderança apresenta um princípio transversal (que na instituição militar se releva como crucial) - o conhecimento profundo das pessoas que nos rodeiam de forma a podermos conciliar os seus anseios e necessidades pessoais, com as necessidades organizacionais. Mediante este pressuposto, aplicam-se os estilos de liderança mais adequados quer à situação, quer às pessoas envolvidas, potenciando-se assim resultados mais eficazes. Possuir um repertório flexível de estilos de liderança faz com que o líder crie um clima positivo e de concentração, e que as pessoas gostem e sintam orgulho no que fazem. A dissonância ou a ressonância passam assim pelo estilo de conduta exercida na liderança efectuada junto das pessoas diariamente. Daniel Goleman alude que um líder deve emitir sentimentos positivos, gerar entusiasmo e optimismo para que no seio do grupo se possa desenvolver um ambiente óptimo de trabalho. Para tal, devemos socorrer-nos da inteligência emocional para se obter esse tão desejado clima de interacção na qual se apoia a estrutura do grupo (Goleman et al, 2002).

## 5. COMO DESENVOLVER A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NOS LÍDERES

Como vimos a Inteligência Emocional está intimamente relacionada com o sistema límbico que controla os sentimentos os impulsos e os instintos. Paralelamente ao cérebro emocional temos o cérebro racional ligado ao neocórtex, este é uma máquina de aprendizagem muito eficiente pois associa factos novos a conhecimentos já adquiridos. Todavia, reconhece-se no cérebro límbico mais dificuldades na aprendizagem necessitando de maior empenho, ou seja, pressupondo a necessidade de uma prática mais regular para que impulsos e emoções herdadas sejam educados de forma eficiente. A implementação deste pressuposto basilar, possibilita que as competências emocionais sejam melhoradas ou aperfeiçoadas, desenvolvendo-se assim níveis de QE mais elevados. Para este padrão educacional ao nível das emoções seja atingido e possibilite o desenvolvimento das qualidades de liderança, Richard Boyatzis, conceptualizou a apelidada - aprendizagem autodirigida (Goleman e tal., 2002).

### 5.1 *A inteligência emocional aplicada à aprendizagem e à mudança*

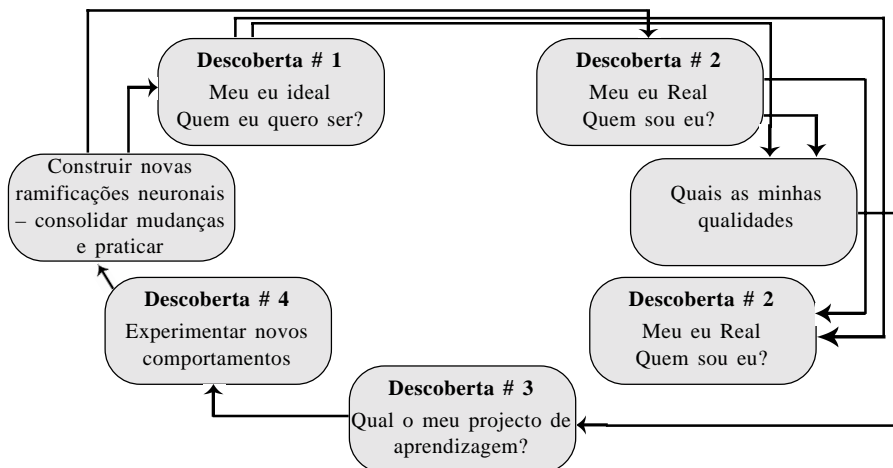
A aprendizagem é aqui entendida como a capacidade de auto-aprender ao longo da vida, com o objectivo de desenvolver ou reforçar as qualidades existentes nos indivíduos. O modelo de auto-aprendizagem desenvolvido por Boyatzis (1999; 2001; Goleman, Boyatzis e Mckee, 2002) compreende cinco fases, cada uma realizando mudanças necessárias para que uma pessoa se torne um líder emocionalmente inteligente: o eu ideal; o eu real; o programa de aprendizagem; experimentar os novos comportamentos, pensamentos e sentimentos; e finalmente a fase de desenvolver relações de confiança, conforme se ilustra na figura 4.

#### 5.1.1 *O eu ideal*

Remete-nos para uma questão essencial de descoberta - quem desejo ser? Na prática o líder assume que imagem gostaria de edificar para a sua pessoa, constituindo-se esta como um esboço do projecto, que ele próprio gostaria de ser (alcançar). Esta imagem é edificada de forma particular por cada um de nós com base nos nossos sonhos e aspirações, reflexo directo das bases emocionais dos indivíduos

corporizadas pelas suas motivações intrínsecas (Boyatzis, 2001). A vantagem de idealizar essa imagem (perfil), é contar com a vontade como um "poder intrínseco" para de facto mudar a sua forma de ser. Vários estudos como os de Deci e Ryan (1985) apontam para que as motivações intrínsecas tenham um impacto mais duradouro que as próprias motivações extrínsecas.

Por outro lado, como o próprio Boyatzis alude em que as nossas aspirações e sonhos são influenciados pelos nossos valores e convicções (2001). A visão do eu ideal deverá ser equilibrada, conjugando todas as vertentes da vida, não só a profissional, como a familiar, a espiritual entre outras. Qualquer mudança requer tempo para que gradualmente nos vamos adaptando à imagem do perfil idealizada, bem como, a possamos reformular consoante os novos desafios forem surgindo no nosso horizonte. O aspecto fulcral é não deixarmo-nos arrastar por visões completamente desfasadas do contexto real, ou seja inatingíveis, onde à mínima tentativa implatada para se alcançar o objectivo pretendido, nos vemos forçados a desistir. Deve tentar manter-se o lema de alcançar a pessoa que efectivamente se pode ser, através de níveis motivacionais elevados que naturalmente contagiarão quem nos rodeia.



Fonte: Adaptado de Ascenso, 2007.

Figura 4 - Modelo de auto-aprendizagem de Boyatzis – as cinco descobertas

### 5.1.2 *O eu Real*

Após a idealização do eu torna-se imprescindível fazer uma introspecção, para responder à segunda questão fundamental - quem somos realmente? Confrontando a que distância/patamar nos encontramos do nosso eu ideal, perspectivando-se assim o que nos falta para lá chegar. Na prática, obriga-nos a identificar quais as nossas qualidades e os nossos defeitos – pontos fortes e pontos fracos (Boyatzis, 2001). Esta fase, é difícil de alcançar por "questões relacionadas com a auto-estima, a psique humana tem tendência para se proteger de informações que digam respeito ao seu eu real" (Ascenso, 2007, p.269). Para a implementação deste exercício introspectivo é necessário ter auto-consciência e imparcialidade, para se conseguir uma aproximação realista do líder que de facto somos. Na maior parte das vezes, os líderes têm uma ideia errada daquilo que realmente são e esta introspecção possibilita essa aferição. Nesta fase, um dos contributos que podem ser pertinentes e bastante válidos é a opinião dos colaboradores sobre erros de percepção do líder – empregando o denominado feedback a 360 ° (Goleman et al., 2002), todavia, esta abordagem é rara no contexto organizacional actual. Por outro lado, quando isto acontece, e os subordinados/colaboradores são chamadas a esta incumbência, muitos também sentem desconforto e não querem ferir os sentimentos do *chefe*, acabando por ser "politicamente correctos" e gerando-se uma hipocrisia no seio do grupo. Ao deparar-mo-nos com um *eu ideal* diferente do *eu real* verificamos que há aspectos que queremos manter e outros que desejamos alterar, desencadeando uma vontade de mudança. Embora exista uma tendência natural para corrigir apenas os erros, mas é também necessário reforçar as qualidades existentes.

### 5.1.3 *Plano de aprendizagem*

Para existir uma mudança em sentido positivo é necessário desenvolver programas de aprendizagem e não de desempenho. O objectivo destes planos é auxiliar a pessoa a centrar-se naquilo em que se quer transformar e não em inculcar metas de desempenho definidas por outros que lhe provoquem ansiedade e retirem motivação (Goleman e al, 2002). Para consolidar o plano de aprendizagem e melhorar a IE é necessário estabelecer objectivos com várias características: os

objectivos devem assentar nos pontos fortes, para elevar os níveis de motivação; os objectivos devem ser próprios e pessoais (aumentando a probabilidade de os atingir); os planos devem ser flexíveis mediante as mudanças que vão surgindo, traçando-se linhas-mestras mas sem etapas obrigatórias; os planos devem ser tangíveis/realistas, caso contrário geram desmotivação; estes devem ainda ajustar-se ao seu estilo pessoal de liderança, sob pena de o despersonalizarem.

#### 5.1.4 *Experimentar novas sensações*

Como temos vindo a evidenciar os centros emocionais do cérebro, demoram mais tempo a aprender, necessitando de maior acuidade quer prática, quer de treino. Naturalmente os velhos hábitos encontram-se bastante sedimentados, o que faz com que o líder necessite de tomar consciência de facto dos maus hábitos que têm vindo a ser seguidos, de forma a rotinar novas formas de agir. A implementação das novas rotinas - ações comportamentais, vão possibilitar tornar mais fortes os circuitos cerebrais subjacentes (Goleman et al, 2002). Embora se saiba que as reacções emocionais são muito difíceis de controlar quando inatas, existe um controlo fácil se houver uma habituação a comportamentos diferentes dos originais. No entanto, para adquirir novos hábitos há que os sujeitar ao treino para os dominar. Existe uma maior predisposição para aprender se o treino dessas novas sensações for realizado em sítios diversificados, possibilitando uma adaptação mais fiável.

#### 5.1.5 *Desenvolver relações de confiança*

O treino de novos hábitos necessita que exista uma relação de respeito mútuo que possibilite o desenvolvimento de um clima organizacional favorável, sem hipocrisias que corroam o grupo de trabalho. Isto fundamenta a não existência de "críticas subterrâneas" imanas por aqueles que o rodeiam, que inviabilizem ou coloquem em causa a vontade do líder em arriscar novas formas de comportamento. Pelo contrário se o grupo se mantiver coeso e fiel ao líder, capaz de o apoiar, gera-se um ambiente descontraído e favorável à mudança. É fulcral cultivar relações pessoais de amizade gerando ressonância para que não exista inibição ao risco, possibilitando minimizar o dano se correr mal.

## 5.2 *Fluxo: o patamar superior da IE*

O psicólogo que primeiro introduziu o conceito de "fluxo" ("flow") foi Mihaly Csikszentmihalyi (1997), ao conceptualizar a sua existência no momento em que ocorre uma excelência na tarefa que está a ser executada, pressupondo que esta se desenvolve "quase sem esforço". Por sua vez, Goleman perspectiva o conceito de fluxo como representando o domínio "máximo" das emoções ao serviço do desempenho e da aprendizagem, defendendo que se entra em fluxo quando o nível de inteligência emocional está no seu melhor – patamar superior. Na fase em que ocorre o fluxo, todas as energias são positivas e dirigidas para a finalidade que estão a ser abraçadas no momento, para tal contribuem as emoções que dominem o sujeito. Assim sendo, a ansiedade, depressão, tristeza, ira são exemplos de sentimentos capazes de abortar qualquer tipo de fluxo, uma vez que a concentração não consegue vingar e o desempenho fica seriamente condicionado.

Os sujeitos que atingem o estado de fluxo na sua plenitude, quase que se "desligam da realidade", todas as suas atenções são direccionadas e sintonizadas na tarefa que tiverem entre mãos, aliando-se de todos os pormenores supérfluos ou desnecessários para o resultado pretendido. Esta postura possibilita uma exemplar concordância entre aquilo que é almejado e o que foi idealizado previamente. Segundo Goleman (1997) o que motiva as pessoas neste estado, é o prazer do acto em si mesmo, como realização pessoal do indivíduo, colocando para segundo plano o pensamento de êxito ou de fracasso, que potencialmente lhe estão associados. Para entrar em fluxo é necessário existir um elevado nível de concentração inicial para que se ganhe força própria e a realização da tarefa se faça sem esforço.

Pode também ocorrer quando uma pessoa executa uma tarefa em que seja exímio, ou quando o grau de exigência é ligeiramente superior ao habitual. Segundo Csikszentmihalyi<sup>19</sup> os indivíduos se têm uma exigência demasiado baixa aborrecem-se, se esta for excessiva ficam ansiosos. Mediante este contexto, o fluxo acontece nessa delicada zona entre o tédio e a ansiedade, posicionamento que por paralelismo se aproxima das teorias relativamente ao nível de stress benéfico nos indivíduos, em que o qualificam como positivo quando este se manifesta mediante um dado – ponto de equilíbrio.

---

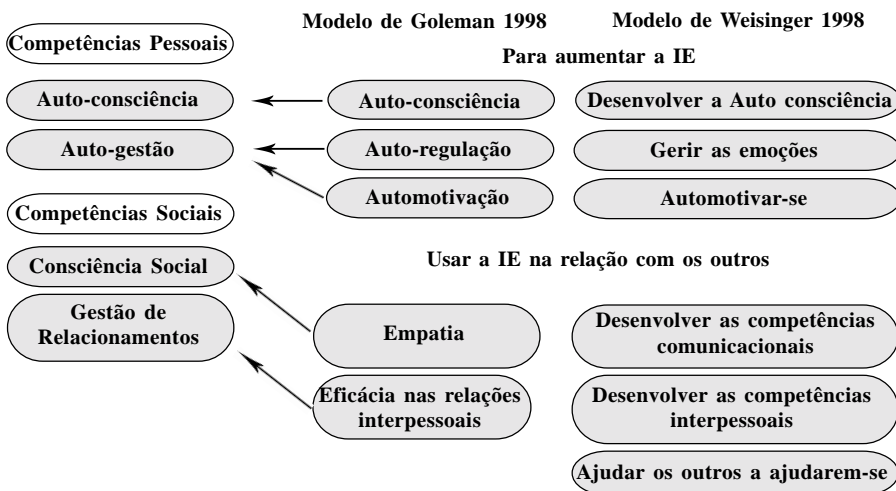
<sup>19</sup> Em entrevista concedida a Goleman em 4 de Março de 1986 quando era colaborador de uma coluna no The New York Times.

Se o nível de stress for abaixo desse ponto de equilíbrio os indivíduos desmotivam para acharem as tarefas demasiado fáceis ou desinteressantes e rotineiras. Por outro lado, se existir um nível de stress muito acima desse ponto de equilíbrio podem não aguentar a pressão, e desmotivarem-se por verificarem que por mais esforços que façam não conseguem ser proficientes no desempenho das tarefas que lhe foram incumbidas, potenciando-se nestes dois casos níveis de desempenho laboral desajustados e não eficazes.

## 6. COMO DESENVOLVER A APRENDIZAGEM DAS COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS

Para existir uma mudança em sentido positivo é necessário desenvolver programas de aprendizagem e não de desempenho. Nesta postura formativa vocacionada para o contexto de trabalho, inserem-se os modelos desenvolvidos por Weisinger em 1998 e por Goleman com a sua versão final apresentada em 2002, conforme se apresenta na figura 5.

### Modelo de Goleman 2002



Fonte: Adaptado de Goleman (1998; 2002) e Weisinger (1998).

Figura 5 - Comparação dos modelos de Goleman e Weisinger

Neste contexto modelar apresenta-se uma síntese dos aspectos práticos que podem ser desenvolvidos de forma continuada, e que por inerência potenciam maiores níveis de proficiência emocional quer em termos individuais, quer de forma indirecta em termos colectivos ou organizacionais (teoria da performance). Não podemos esquecer que todos os modelos pressupõem uma forma gradativa de aprendizagem de competências, em que temos necessidade de primeiro saber lidar com as competências relacionadas connosco próprios, para depois conseguirmos atingir um patamar superior ao colocar essa aprendizagem em favor da relação estabelecida com os outros.

Todos os modelos de forma transversal dão especial relevância à capacidade de auto-consciência, porque de facto é o centro nevrálgico que suporta a emergência de todas as restantes competências emocionais. Sem termos a capacidade de primeiro nos conhecermos a nós próprios, como poderemos compreender e potenciar as emoções na nossa relação com os outros? A auto-consciência emocional é ter conhecimento dos nossos estados internos, preferências, recursos e intuições, que nos permitem reconhecer que efeitos nos provocam determinadas emoções, ou seja, da forma como nos afectam na nossa interacção com os outros quer no trabalho, quer na nossa vida pessoal. Já na antiguidade, filósofos da Grécia Antiga escreviam que as emoções precisavam ser controladas, utilizando a palavra "sophosryne" cuja tradução se refere a "moderação", "prudência" ou "autocontrolo", sendo que esta última designação estava directamente relacionada com os deuses de Delphi – "conhecer a si mesmo" (Abrahams, 2007), conceito que directamente representa que "um líder necessita conhecer os seus próprios limites, bem como saber se esses limites fazem parte da natureza humana" (Abrahams, 2007, p. 85). Com esse conhecimento os gregos acreditavam que um líder reflectido podia desenvolver virtudes ou traços de carácter excelentes, necessários para inspirar os subordinados (Abrahams, 2007).

Na prática a auto-consciência funciona como uma auto-avaliação precisa, que permite identificar as nossas limitações e os nossos pontos fortes. Em termos profissionais, significa conhecer quais as tarefas/funções que nos proporcionam maior satisfação, por contra ponto, às tarefas que não nos sentimos à vontade por não dominarmos as matérias, ou mesmo, que nos são desinteressantes. Esta análise possibilita-nos ter consciência das tarefas onde potencialmente somos mais proeficientes, e as tarefas onde devemos ter mais atenção para não comprometermos a nossa "imagem" organizacional/institucional. A auto-consciência funciona assim, como um preditor pessoal - de onde nos encontramos no presente

e do caminho que queremos traçar para o futuro, possibilitando identificar quais as mudanças que devemos implementar para lá chegar. Este passo de auto-avaliação e conhecimento pessoal, fortalece e desenvolve maiores níveis de auto-confiança, reconhecidos pela segurança das nossas capacidades e dos nossos valores e convicções. Se tivermos consciência dos nossos sentimentos e pensamentos poderemos mais facilmente escolher como agir, quer perante determinadas pessoas, quer perante determinados acontecimentos. Esta escolha pessoal está associada a um poder intrínseco que nos pertence. Em termos práticos devemos ter em atenção que o conhecimento dos nossos estados emocionais é a base fulcral das competências associadas à IE, e que devemos estar em sintonia com as nossas emoções, dando-lhe a importância devida mesmo em situações de conhecimento técnico, porque elas de facto fornecem informação preciosa para solucionar situações difíceis, stressantes ou conflituosas.

A segunda competência a desenvolver é a auto-gestão (Goleman, 2002) que na prática agrega a auto-regulação e auto-motivação do modelo anterior (Goleman, 1998), da mesma forma que em Weisinger este denomina-a de gerir as emoções e auto-motivar-se, de forma individualizada. Em termos genéricos a auto-gestão passa por sermos capazes de reconhecermos os nossos pontos fortes e principalmente os nossos pontos fracos, possibilitando desta forma minimizar fraquezas que em contexto de trabalho podemos ser solicitados a desencadear tarefas para as quais sabemos que estamos menos habilitados ou nos sentimos menos à vontade. A auto-regulação, configura-se assim como – a validação racional das nossas emoções. No fundo trata-se de "apurar" o nosso entendimento sobre o que sentimos para podermos desencadear um raciocínio melhor. Este autodomínio emocional permite-nos assumir de forma tranquila a responsabilidade do nosso comportamento, evitando ser atraídos pelas nossas emoções. Isto porque quando nos exaltamos por exemplo, somos incapazes de tomar decisões correctas, reagindo invariavelmente de forma desproporcionada, devido a se perder perspectiva.

A aprendizagem da gestão emocional permite-nos maior flexibilidade e adaptabilidade às situações que possamos ser confrontados diariamente. A grande vantagem da auto-regulação é ajudar-nos a agir de forma intencional, em vez da forma irreflectida e por vezes intempestiva. A mais valia de sermos intencionais é que dizemos aquilo que queremos dizer, e fazemos aquilo que também queremos que seja feito, não dando azo a actos impulsivos que mais tarde nos possamos arrepender. Para isso devemos desenvolver o auto-domínio, uma capacidade fundamental para controlar as emoções e impulsos negativos

que possam comprometer o nosso desempenho perante os outros em termos organizacionais. Devemos por outro lado, inspirar confiança através da utilização de padrões comportamentais pautados pela integridade e honestidade. Em termos organizacionais sermos conscienciosos e assumirmos a responsabilidade pelo nosso desempenho, termos capacidade de adaptação e flexibilidade para lidar com a mudança, mostrar um espírito aberto também à inovação. Os indivíduos que auto-regulam as suas emoções, mantêm um estado de espírito estável e equilibrado, passando uma imagem de confiança, gerem bem o stress, sabem comunicar de forma regular e consistente, e preocupam-se em manifestar feedback aos seus subordinados/colaboradores.

Para Weisinger (1998) o sistema emocional é formado por vários componentes que interagem entre si. Para o autor, saber gerir as emoções passa por: controlar os nossos pensamentos, principalmente os negativos quando pensamos que não vamos ser capazes de realizar determinadas tarefas; passa por identificar as alterações na activação fisiológica (suor, mãos frias, calor, boca seca, etc.), que nos possibilitem controlar assim os padrões de comportamento, nomeadamente tiques; e finalmente a aprender a resolver problemas e redireccionar a energia emocional para os aspectos positivos, em que saber usar o humor pode ser uma grande ajuda.

Todavia, nem sempre em todas as situações conseguimos fazer isto, sendo também necessário saber-se afastar-se da situação ("fazer um intervalo") quando necessário. Em síntese, ambos os autores relevam para o desenvolvimento das competências de auto-regulação que devemos saber: aceitar a responsabilidade pela escolha das nossas reacções emocionais; aprender a "reformular" situações de tensão/stressantes, transformando-as em manuseáveis, ou seja, passíveis de gerir; ter consciência das armadilhas emocionais, de forma a controlá-las ou geri-las, minimizando assim os possíveis danos pessoais.

Depois da auto-consciência emocional nos revelar os pontos fortes e fracos no contexto organizacional e de termos aprendido as formas de pelo menos as minimizar, o passo seguinte é direccionar o poder das nossas emoções para um objectivo que nos inspire e motive. O conceito de auto-motivação está presente no modelo de Goleman na forma de auto-gestão, embora Weisinger o releve de forma individualizada.

Este conceito em termos gerais pode ser definido como sendo o domínio das tendências emocionais que orientam e facilitam o cumprimento dos nossos objectivos. A sua importância advém do reconhecimento que os indivíduos

que têm uma auto-motivação baixa, são geralmente incapazes de lidar com situações inopinadas ou não-programadas, tendo sérias dificuldades a comprometerem-se pessoalmente com as tarefas ou objectivos que lhe são propostos, nesse novo contexto. Todavia, os indivíduos com elevados níveis de auto-motivação aprenderam a usar as suas emoções de forma positiva e mobilizadora, conseguindo adaptar-se e facilmente visualizam os objectivos propostos, o que lhes permite tomar as acções necessárias para os alcançar. O reconhecimento que as emoções afectam o nosso desempenho, leva-nos a questionar onde é que podemos melhorar?

Quando nos depararmos com algum contratempo, devemos resistir-lhe: explorando aos poucos os aspectos em que se possa melhorar, reaprendendo novos procedimentos ou atitudes que possibilitem comportamentos mais adequados a atingir o – estado de fluxo, nas tarefas que são supostas executar. Para se atingir este patamar, é necessário ter em atenção alguns aspectos fundamentais nomeadamente: vontade de triunfar, lutando por se aperfeiçoar para atingir um padrão de excelência; demonstrar empenho sincronizado com os objectivos da equipa ou da organização; ter iniciativa, aproveitando as oportunidades sem medo de errar; ser optimista, combatendo os contratempos ou reveses com persistência na prossecução dos objectivos.

Weisinger faz mesmo referência às principais fontes da motivação humana, onde vamos buscar forças para alcançar os nossos objectivos em termos organizacionais: nós próprios; pela vontade que temos em alcançar os nossos objectivos pessoais, mesmo que por vezes nos socorremos de um mentor emocional (real ou imaginário), que funcione como um exemplo a seguir; os próprios colegas e o meio envolvente dentro da organização; os amigos; e principalmente a família. Estes elementos para o autor, são elos fundamentais nesta cadeia de influência directa para a auto-motivação.

A melhor visualização do procedimento prático da auto-motivação é reconhecida ao nível dos atletas de alta competição, ao utilizarem as suas emoções para se mentalizarem de forma positiva para as competições, gerando conscientemente sentimentos positivos com o objectivo de enfrentarem os desafios que tem pela frente. Esta conduta, pode também ser aplicada de forma eficaz no local de trabalho, já que similarmente está subjacente o objectivo de estimular a melhoria da performance dos indivíduos que compõem a estrutura organizacional. Os subordinados/colaboradores com altos níveis de auto-motivação são empreendedores e estão sempre prontos a tentar fazer melhor, embora

reconhecendo que todas as funções têm sempre lados menos agradáveis ou gratificantes, mas para os quais devemos estar preparados. Em síntese, os indivíduos que aceitam melhor as mudanças e se mobilizam para as novas oportunidades, são os que têm uma forte auto-motivação, não se deixando sucumbir a possíveis reveses, através da sua persistência e atitudes positivas que ajudam a ultrapassar as dificuldades rumo aos objectivos delineados.

Após termos ultrapassado as fases da auto-consciência e da auto-gestão no modelo de Goleman (2002) ou as três fases de Weisinger (1998): desenvolver a auto-consciência; gerir as emoções e auto-motivar-se, em que na generalidade temos que ser mais honestos e intencionais com as nossas emoções, na relação conosco próprios (sintonia interior), chega-se ao momento de utilizar essa mais valia na relação com os outros (sintonia exterior). A primeira competência a desenvolver nesta relação com os outros é a consciência social, na qual a empatia se revela de crucial importância na relação com os outros. Ser empático implica a capacidade de perceber as emoções das outras pessoas (perspectiva do outro), o que possibilita desencadear as respostas mais apropriadas de acordo com as suas emoções, pressupondo-se contudo, que perceber o que motiva os sentimentos dos outros, é também ter a consciência que esses motivos não são da nossa responsabilidade.

Ao desenvolver e expressar empatia, está também a ajudar a criar empatia nos outros. Esta empatia desencadeia-se com base na escuta activa, tendo como princípio que ninguém nos escutará, se nós também não tivermos em atenção as opiniões dos outros. Os indivíduos empáticos sabem escutar e essencialmente não evitam demonstrar essa sensibilidade e preocupação, antes de responder aos outros, conseguindo deste modo estabelecer elos de ligação mais fortes com os seus interlocutores. As pessoas que não conseguem estabelecer este elo de ligação (falta de empatia), são indivíduos que apenas se concentram nas suas necessidades, sem ter qualquer preocupação com aqueles que o rodeiam. Não podemos esquecer que quando conhecemos alguém, os primeiros 3 a 5 segundos são determinantes para decidirmos se gostamos ou confiamos nessa pessoa. Dado o nosso cérebro emocional ser espantosamente rápido a formar a primeira impressão, não dando qualquer tempo ao cérebro racional para se envolver nessa decisão. Por isso se costuma dizer que a confiança habita no nosso coração, e não na nossa cabeça. Para Goleman, a empatia é ter consciência dos sentimentos, necessidades e preocupações com os outros. O conceito de compreender os outros – assenta na percepção que desencadeamos e pela manifestação de um interesse activo

que colocamos em prática. A preocupação de desenvolver os outros - assenta na percepção das necessidades de desenvolvimento que os outros têm. Todavia, estas preocupações devem ser orientadas para o serviço – para a realização das tarefas. Em que o líder deve por antecipação saber conciliar as necessidades do desempenho individual dos seus subordinados/colaboradores com as necessidades organizacionais. Esta preocupação deve ainda ter em atenção potenciar a diversidade de tarefas, o que indirectamente funcionará também como potenciador de novas oportunidades. Neste campo, deve-se ainda ter em atenção o conceito de – consciência política, entendido como a forma de saber usar as correntes emocionais e as relações de poder existentes no grupo.

A empatia é uma competência crucial no relacionamento com os outros, porque nos possibilita ler os sinais e as pistas enviadas por aqueles que nos rodeiam (subordinados, pares, superiores), sem ela não conseguiríamos atingir o patamar seguinte no relacionamento com os outros – Gestão de relacionamentos (eficácia nas relações interpessoais). Para Weisinger, a empatia depende muito das nossas competências comunicacionais, nomeadamente segundo a sua perspectiva ter em atenção alguns aspectos fundamentais: ter abertura com os subordinados/colaboradores, ou seja, dizer claramente o que se sente, pensa e deseja; ser assertivo<sup>20</sup>, o que pressupõe que se embora se defender as nossas opiniões, ideias, crenças e necessidades, devemos também respeitar as dos outros pelo desenvolvimento da escuta activa sabendo ouvir e perceber os que nos rodeiam; isto leva-nos mais facilmente a saber lidar com a crítica, pela partilha de ideias e sentimentos, sobre as ideias e actos dos outros; e finalmente um aspecto essencial que o líder deve ter extrema atenção – saber comunicar em equipa/grupo. Comunicar assertivamente para Weisinger é exprimir os pontos de vista de uma forma clara, objectiva e directa, respeitando os direitos próprios e os do outro, deixando espaço para soluções negociadas, quando os interesses, necessidades e direitos das partes envolvidas entrem em conflito. Como características gerais destaca: a afirmação das opiniões – vontades e sentimentos próprios e simultaneamente respeitar e promover as opiniões, vontades e sentimentos dos interlocutores; promoção da pró-actividade e auto-afirmação de todos os comunicadores em igualdade e finalmente a rejeição de comportamentos de dominação, dependência ou dissimulação.

---

<sup>20</sup> Construir a assertividade para Weisinger é falar na primeira pessoa, utilizar frases curtas e claras, separar factos das opiniões (sentimentos mobilizados no momento), utilizar a crítica construtiva e procurar identificar os sentimentos do outro (empatizar).

Para Weisinger as principais *características da escuta activa*, passam por: estar motivado; fazer-se um esforço para ouvir e compreender o conteúdo da mensagem dos outros; estabelecer-se o contacto com o orador (encoraja o próprio interlocutor), o que permite captar a sua atenção, reduzindo as probabilidades de distração; revelar interesse, através da adequada utilização de sinais não verbais como as expressões faciais, sinais afirmativos com a cabeça e contacto com o olhar, demonstrando ao orador está a ser ouvido (evitando distorções); o bom ouvinte evita exhibir comportamentos de distração (olhar para o relógio, mexer em papéis, bater com a caneta, etc.); o ouvinte activo tenta compreender o que o interlocutor vê ou sente, procurando pôr-se no seu lugar, tentando aperceber-se das suas necessidades, interesses, motivações – na prática materializando comportamentos de desenvolvimento de empatia; o ouvinte activo eficiente apreende a situação por inteiro, interpretando os sentimentos e as emoções do interlocutor, assim como os acontecimentos factuais; o ouvinte activo não interrompe - deixa o interlocutor completar o seu pensamento ou ideia e só depois coloca as questões; mas para tal o ouvinte crítico analisa o que ouve do interlocutor e coloca-lhes questões, procurando uma clarificação de ideias (compreensão), dando ao mesmo tempo informação ao outro que foi ouvido, pela utilização das suas próprias palavras (parafrasear). Todos estes mecanismos facilitam a edificação da empatia como uma espécie de "super-cola" que une as pessoas na formação dos grupos ou equipas para a prossecução dos objectivos de trabalho comuns.

Depois de se dominar todas estas competências anteriores, o corolário final para Goleman passa por saber implementar na prática todos esses conhecimentos adquiridos numa nova competência social relativa à capacidade de induzir respostas – gestão de relacionamentos (eficácia de relacionamentos interpessoais). Este conceito pressupõe a capacidade de influência (exercer tácticas eficazes de persuasão), ao nível da comunicação, escutar activamente e enviar mensagens convincentes, passa por sabermos gerir conflitos, negociando com as partes, para chegar a consensos. Ao nível da liderança, passa por conseguir-se inspirar as pessoas para se poder guiar grupos ou equipas, ao nível da mudança, sabermos implementar e gerir processos inovadores. Sabermos desenvolver/criar laços – que nos permitam no mínimo cultivar relações instrumentais, bem como desenvolver e dinamizar a colaboração e cooperação – querendo com isto dizer – trabalhar com outros para objectivos comuns, e finalmente saber fomentar as capacidades da equipa, pela potenciação de sinergias de grupo na prossecução dos objectivos organizacionais.

Weisinger refere ainda como última competência "ajudar os outros a ajudarem-se", isto porque, entende que cada organização é um sistema integrado que depende da qualidade das relações entre os indivíduos que a compõem. Neste sentido, cada desempenho individual afecta a organização no seu todo, por isso é tão importante darmos o melhor de nós próprios, como é ajudar os outros a darem o melhor de si próprios. No contexto da IE, significa ajudar os outros a gerir as suas emoções, a saberem comunicar eficazmente, a resolver problemas e gerir conflitos e a estarem motivados. Se quisermos elevar a fasquia da liderança para novos patamares, o líder organizacional deve de facto ter uma preocupação acrescida no seu papel de conselheiro e formador. Pese embora as diferentes designações entre modelos, de forma transversal a posse e o domínio das capacidades de auto-consciência, auto-regulação e auto-motivação, bem como a empatia, abrem caminho à maior das competências da IE: o relacionamento interpessoal, competência que se cinge à interacção e à aptidão para influenciar as emoções dos outros, transportando-os para patamares superiores de desempenho (para além do esperado), pela forma natural de conciliação dos interesses pessoais com os organizacionais.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo da história militar muitas batalhas tem sido analisadas (nas suas várias vertentes), tendo invariavelmente se reconhecido que os seus líderes (ex: Alexandre o Grande; Aníbal Barca, Júlio César, Napoleão, etc.) apresentam traços carismáticos. Esse carisma foi desenvolvido com base numa imagem de competência e sucesso que foi aos poucos sendo construído pelo reconhecimento do seu mérito, gerando domínio e influência. Estas lideranças por outro lado, souberam contextualizar os seus objectivos em termos ideológicos, pela excelência da comunicação empregue aos padrões da época, bem como, pelo uso de uma grande capacidade de persuasão e a utilização com mestria de metáforas, símbolos e cerimónias, geradoras de sentimento de orgulho (pertença ao grupo). Aplicavam invariavelmente a consideração individualizada, sabendo tratar os seus subordinados de forma diferenciada, estabeleciam ainda com regularidade contactos e utilizavam o privilégio da consulta. Foram lideranças exigentes que expressavam apreciação pelo trabalho bem feito, naquilo que é hoje conceptualizado pelo feedback. Na prática, alguns dos comportamentos que hoje são reconhecidos como potenciadores de formas de liderança mais eficazes, foram astuciosamente

escolhidos e desenvolvidos, e outros reconhecidos mesmo que de forma inconsciente, como presentes nos maiores estrategos militares ao longo da história. Será que de facto já aplicavam e seguiam as suas intuições com base num conhecimento profundo das suas emoções e dos que os rodeavam? Esta questão poderá nunca ter uma resposta concreta, mas o que é facto é que estes se diferenciaram de todos os outros imortalizando o seu nome na história.

Embora o teórico militar Carl Von Clausewitz tenha descrito as características que ele acreditava serem necessárias a um líder ou a um comandante militar, referindo que este "era a única força que mantinha os homens correndo para o caos e para os horrores dos campos de batalha. (...) Devido à fortaleza do seu peito, ao brilho do seu espírito e ao idealismo dos seus propósitos, a luz da esperança deve manter-se acesa nos demais" (Clausewitz, 1982, p.146). Contudo, referia já que um comandante deveria evitar mudanças fúteis de rumo, mas também deveria evitar uma recusa obstinada à mudança, sendo que a sabedoria se centrava num ponto de equilíbrio, que evitasse os dois extremos (Clausewitz, 1982).

Historicamente, a mente sempre foi distanciada do coração, os ensinamentos da IE vem encurtar essa distância possibilitando construir e desenvolver equipas mais eficazes. As teorias recentes da IE dividem-na genericamente em quatro habilidades: o conhecimento da própria emoção; a administração ou o controle das emoções; o reconhecimento das emoções nos outros e por fim a administração de relacionamentos que "explicam como os indivíduos podem alcançar o autoconhecimento e a consciência interpessoal dos grandes líderes, como descrito pelos historiadores" (Abrahams, 2007, p. 86). Como vimos a implementação prática da IE nas organizações carrega benefícios pessoais que passam por: maior sucesso profissional, fortalecimento das relações interpessoais e maiores níveis de optimismo e confiança. Ao nível dos benefícios organizacionais, potencia competências de liderança eficazes; aperfeiçoa a comunicação; diminui o conflito na acção de comando; melhora as competências de resolução de problemas e finalmente exponencia as oportunidades de maior responsabilização (promoção). Na actualidade, reconhece-se que os domínios das competências de IE são fundamentais para os novos líderes, pela possibilidade de estabelecer níveis de comunicação e colaboração mais eficazes. As pesquisas efectuadas, ajudadas pela realidade dos factos em termos empresariais tem confirmado que mais do quaisquer outros factores de gestão, são as práticas de liderança que maior impacto têm sobre o clima organizacional, e que a mudança deste, possibilita melhorias substanciais ao nível do desempenho organizacional. Sendo assim

reconhecido, que as emoções têm impacto em objectivos mensuráveis, tais como a produtividade e a segurança. Contrariamente ao QI, o QE advém das competências emocionais que podem de facto ser apreendidas e cultivadas, não é um processo fácil, leva tempo, e acima de tudo, requer dedicação.

Os líderes mais eficazes, tem altos padrões de competências emocionais, sabendo alternar de maneira flexível os estilos de liderança, conforme necessário; *aqueles que se tornam os líderes, os protagonistas, são os que têm fortes competências de IE* Goleman (1998). Actualmente, e no âmbito das teorias da liderança com inteligência emocional, é reconhecido que a capacidade de auto-consciência, auto-regulação e auto-motivação, bem como a empatia, potenciam o relacionamento interpessoal, competência que se cinge à interacção e à aptidão para influenciar as emoções dos outros, transportando-os para patamares superiores de desempenho, pela forma natural de conciliação dos interesses pessoais com os organizacionais. Como alude o Major Abrahams dos EUA em termos militares "um líder com fraca habilidade de IE pode levar uma unidade a ter pouca eficiência" (2007, p. 89).

Uma questão fundamental se coloca hoje – como exercer a liderança na actualidade, num contexto de mudança cada vez mais acentuado e diversificado? Em termos genéricos podemos traçar algumas linhas mestras que nos ajudam a responder a esta questão: em primeiro lugar, sabermos contextualizar a organização a que pertencemos, e a partir daí termos uma visão do futuro que se pretende implementar, sendo crucial sabe-la partilhar com os outros; por outro lado, é essencial definir objectivos claros e motivadores, tendo em atenção assegurar - às pessoas capacidades, conhecimentos e meios para os alcançar; destaca-se também a necessidade de se promover – uma comunicação franca e aberta; tal como sabermos utilizar a formação – como função do comando, potenciando a liderança com a experiência adquirida (aprender com os erros cometidos); bem como, estimular a iniciativa através da possibilidade de expressão das ideias próprias; e para terminar, como linhas cada vez mais cruciais na sociedade moderna saber avaliar – os desempenhos (diferenciação) e mediante isso saber recompensar – de acordo com os resultados. Pese embora, possamos magistralmente deter este conhecimento, continua a subsistir o maior problema de todos – a sua implementação prática, sendo aqui que reside a grande dificuldade da liderança, e na qual as grandes figuras da história mesmo não tendo em atenção estas considerações modernas foram imortalizadas pelo desempenho glorioso que lhes foi reconhecido.

## BIBLIOGRAFIA

- ABRAHAMAS, David S. (2007). "A inteligência Emocional e a Liderança no Exército: seja objectivo e vá directo ao assunto", in Vários, *Military Review*, Julho-Agosto.
- ASCENSO, João (2007). "Competências Emocionais", in Vários, CEITIL, Mário et al, *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, (1.ª Edição), Edições Sílabo, LDA.
- BAR-ON (1997). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- BOYATZIS, R. E. (1982). *The Competent Manager - A Model for effective Performance*, John Wiley & Sons, New York, EUA.
- BOYATZIS, R.E. (2001). "Developing emotional intelligence", in Vários, Cherniss, C., Goleman, D. (Eds). *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco (p.234-53).
- CHERNISS, C. (2000), *Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters*. Paper apresentado no Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, EUA.
- CLAUSEWITZ, Carl Von (1982). *Da Guerra*, Anatol Rapoport, Penguin Books, New York, EUA.
- CRUZ, M Braga da (2001). *Teorias Sociológicas, Os Fundadores e os Clássicos (Antologia de textos)*, I Volume, Serviço de Educação e Bolsas (3.ª Edição) da Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper and Row, 1.ª Edição, Nova Iorque, EUA.
- DAMÁSIO, A. (1995). *O Erro de Descartes*, Publicações Europa América, Lisboa.
- DECI, E. L., e RYAN, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Plenum, New York, EUA.
- DONNER, Carol (1986). *Magic Anatomy Book*, W. H. Freeman Company.
- EDELMAN, G. (1987). *Neural Darwinism. The theory of neural group selection*, Basic Books, Nova Iorque, EUA.

- FERREIRA, J., Neves, J., Abreu, P. & Caetano, A. (2000). *Psicossociologia das Organizações*, McGraw-Hill, Lisboa.
- GOLEMAN, D. (1995). *Emocional Intelligence*, Bantam Books, New York, EUA.
- GOLEMAN, D. (1997) *Inteligência Emocional*, (1.<sup>a</sup> Edição) Temas e Debates, Livraria Escolar Editora, Lisboa.
- GOLEMAN, D. (1998a). *Working with emotional intelligence*, Bantam Books, Nova Iorque, EUA.
- GOLEMAN, D. (1998b). "What makes a leader?", in Vários, *Harvard Business Review*, 76(6), (p.93-102).
- GOLEMAN, D., (2000). "*Leadership that gets results*", *Harvard Business Review* (2), p.78-90.
- GOLEMAN, D. (2001). "An ei-based theory of performance", in Vários, C. CHERNISS e D. GOLEMAN (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*, Jossey-Bass. São Francisco (p.27-44).
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. e MCKEE, A. (2002). *The New Leaders - Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*, Little Brown, London, UK.
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. e MCKEE, A. (2003). *Os Novos Líderes*, (2.<sup>a</sup> Edição), Publicações Gradiva, Lisboa.
- GOWING, M. K. (2001). "Measurement of individual emotional competence", In C. CHERNISS e D. GOLEMAN (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*, Jossey-Bass, São Francisco (p. 83-131).
- HUWS, Ursula (2006). *O que faremos nós? A destruição da identidade ocupacional na economia baseada no conhecimento*. Internet: [http://www.resistir.info/mreview/ursula\\_huws\\_jan06.html](http://www.resistir.info/mreview/ursula_huws_jan06.html) - 63k, consultado em 20 Janeiro 2009.
- LEDOUX, J. E., e FHELPS, E. A. (2000). "Emotional networks in the brain", in Vários M. LEWIS e JEANNETTE M. H-J. (Eds.), *Hanbook of Emotions* (2nd ed.), Guilford Press, Nova Iorque, EUA (p. 157-172).
- JESUINO, J. (1996). *Processos de Liderança*, Livros Horizonte, Lisboa.
- MARTIN, D. e BOECK, K. (1997). *O que é a inteligência Emocional*, Editora Pergaminho, Lisboa.

- MAIOSONNEUVE, J. (1967). *A Dinâmica dos Grupos*, Edição Livros do Brasil, Lisboa.
- MARQUES, C., PINA e CUNHA, M. (Coordenação), (2000). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, (2.ª Edição) Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- MAYER, John D., SALOVEY, Peter e CARUSO, David R. (2000). "Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability", in Vários, R. Bar-ON e J. D. A. Parker (Eds.). *The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assesment, and Application at Home, School, and in the workplace*, Jossey-Bass, San Francisco, EUA.
- MAYER, J. D., SALOVEY, P., e CARUSO, D. (2000a). "Models of emotional intelligence", in Vários, R. J. STERNBERG (Ed.), *Handboook of intelligence* (2.ª Ed.) Cambridge University Press, Nova Iorque, EUA (p.396-420).
- MCCLELLAND, David (1998). *Identifying Competences with Behavioral*, Event Interviews, *Psychological Science* 9.
- RAMOS e BENTO (2007). "As Competências: quando e como surgiram", in Vários CEITIL, Mário et al, *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, (1.ª Edição) Edições Sílabo, Lisboa.
- ROSA, L. (1994). *Cultura Empresarial - Motivação e Liderança*, Editorial Presença, Lisboa.
- STERNBERG, RJ, e SALTER, W., (1982). "Conceptions of intelligence", in Vários, RJ Sternberg (Ed.), *Handbook of human intelligence*, Cambridge University Press, Cambridge, UK (p.3-28).
- SALOVEY, P. MAYER, J. (1990). "Emotional Intelligence", in Vários, *Imagination, Cognition, and Personality*, vol. 9.
- WEISINGER, H. (1998). *Emotional intelligence at work*, Jossy-Bass, San Francisco.
- VALA. J. e MONTEIRO, M. (Coordenação), (2000). *Psicologia Social*, (4.ª Edição) Serviço de Educação - Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z., (1991). *O desafio da liderança, como conseguir feitos extraordinários em organizações*, Editora Campus, Lisboa.