



INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: COMO UM PROCESSO SISTÊMICO EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

Brenna Silva Do Nascimento¹

bsnascimento75@gmail.com

Deiziane Costa De Souza²

deizianecostatst@hotmail.com

Sara da Silva Guedes³

sara@yahoo.com.br

Prof. Dr. (Tít. Cult.) Rickardo Léo Ramos Gomes⁴

rickardolrg@yahoo.com.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Brenna Silva Do Nascimento, Deiziane Costa De Souza, Sara da Silva Guedes y Rickardo Léo Ramos Gomes (2020): "Inteligência Emocional: como um processo sistêmico em treinamento e desenvolvimento de liderança", Revista Caribeña de Ciencias Sociales, ISSN 2254-7630 (septiembre 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/09/inteligencia-emocional.html>

RESUMO

O presente artigo apresenta os conhecimentos teóricos acerca da importância da Inteligência Emocional no aspecto pessoal e profissional, abordando os parâmetros de desenvolvimento pessoal, treinamento/capacitação, liderança e os tipos de líderes presentes nas organizações. O objetivo geral da pesquisa é demonstrar a importância do envolvimento da inteligência emocional no processo sistêmico em treinamento e no desenvolvimento de lideranças. Já os objetivos específicos são os seguintes: Discorrer sobre a inteligência emocional; comentar as variações típicas de inteligência emocional; Falar sobre treinamento; Demonstrar como ocorre o desenvolvimento de pessoas; Esclarecer o que é liderança. Nesta pesquisa destacamos a importância, tipos e perfil de liderança e sua soma contribuição para as organizações. Abordamos a competitividade de mercado e como as organizações, podem manter seus rendimentos, desenvolvendo e valorizando seus colaboradores. A metodologia aplicada trata-se de estudo exploratório, com a utilização de pesquisa bibliográfica. Ao final desta pesquisa compreende-se que o processo de treinamento e desenvolvimento é importante para o crescimento profissional do indivíduo perante as organizações, tendo como referência a inteligência emocional como um processo no desenvolvimento e treinamento dos liderados e dos líderes.

1 Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Estadual Vale do Acaraú – Uva; Pós graduanda em MBA em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário UNIATENEU; Analista Administrativo Pedagógico; Instituto de Educação Portal – IEP.

2 Tecnóloga em Segurança no Trabalho pela Escola Técnica Mário Alencar; Bacharel em Administração pela Faculdade FAECE; Pós graduanda em MBA em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário UNIATENEU; Auxiliar Administrativo; IMPAC Construções e Serviços LTDA.

3 Graduada em Gestão em Recursos Humanos pelo Centro Universitário UNIATENEU; Pós graduanda em MBA em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário UNIATENEU; Analista de Recursos Humanos; Camaradas Bar e Restaurante.

4 Professor da Disciplina de Metodologia do Trabalho Científico (Orientador) – Centro Universitário UNIATENEU; Instituto Euvaldo Lodi; Centro Universitário Farias Brito; M. Sc. em Fitotecnia pela Universidade Federal do Ceará – UFC; Spec. em Metodologia do Ensino de Ciências pela Universidade Estadual do Ceará – UECE; Graduado em Agronomia pela Universidade Federal do Ceará – UFC; Licenciado na Área de Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias pela Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA.

Palavras chaves: Inteligência emocional, desenvolvimento de liderança.

INTELIGENCIA EMOCIONAL: COMO PROCESO SISTÉMICO EN LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO

RESUMEN

Este artículo presenta los conocimientos teóricos sobre la importancia de la Inteligencia Emocional en el aspecto personal y profesional, abordando los parámetros de desarrollo personal, formación / calificación, liderazgo y tipos de líderes presentes en las organizaciones. El objetivo general de la investigación es demostrar la importancia de la implicación de la inteligencia emocional en el proceso sistémico en la formación y en el desarrollo de líderes. Los objetivos específicos son los siguientes: Hablar sobre inteligencia emocional; comentar sobre variaciones típicas de la inteligencia emocional; Hablar de formación; Demuestre cómo se desarrollan las personas; Aclare qué es el liderazgo. En esta investigación destacamos la importancia, tipos y perfil del liderazgo y su mayor contribución a las organizaciones. Abordamos la competitividad del mercado y cómo las organizaciones pueden mantener sus ingresos desarrollando y valorando a sus empleados. La metodología aplicada es un estudio exploratorio, utilizando investigación bibliográfica. Al final de esta investigación, se entiende que el proceso de formación y desarrollo es importante para el crecimiento profesional del individuo frente a las organizaciones, teniendo la inteligencia emocional como proceso en el desarrollo y formación de los seguidores y líderes.

Palabras clave: Inteligencia emocional, desarrollo del liderazgo.

EMOTIONAL INTELLIGENCE: AS A SYSTEMIC PROCESS IN LEADERSHIP TRAINING AND DEVELOPMENT

ABSTRACT

This article presents the theoretical knowledge about the importance of Emotional Intelligence in the personal and professional aspect, addressing the parameters of personal development, training / qualification, leadership and the types of leaders present in organizations. The general objective of the research is to demonstrate the importance of the involvement of emotional intelligence in the systemic process in training and in the development of leaders. The specific objectives are as follows: Discussing emotional intelligence; comment on typical variations of emotional intelligence; Talk about training; Demonstrate how people develop; Clarify what leadership is. In this research we highlight the importance, types and profile of leadership and their major contribution to organizations. We approach market competitiveness and how organizations can maintain their income by developing and valuing their employees. The applied methodology is an exploratory study, using bibliographic research. At the end of this research, it is understood that the training and development process is important for the individual's professional growth in the face of organizations, having emotional intelligence as a process in the development and training of the followers and leaders.

Subject Descriptor (JEL): G41: Role and Effects of Psychological, Emotional, Social, and Cognitive Factors on Decision Making in Financial Markets

Keywords: Emotional intelligence, Leadership Training.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente é possível perceber que, no mundo cotidiano e no mercado de trabalho atual, as empresas têm buscado conhecimento sobre o conceito de inteligência emocional, treinamento\capacitação, desenvolvimento e liderança de seus colaboradores, criando assim métodos pra lidar com as variações emocionais de seus liderados e como as empresas podem através desses métodos aumentar a produtividade e o rendimento deles, além de despertar nos

colaboradores o ato de conhecer e entender suas habilidades, competências e limitações transformando em benefícios para ele próprio em seu ambiente de trabalho.

Com isso as empresas começam a considerar o desenvolvimento de seus colaboradores como algo de suma importância para o engrandecimento empresarial, passando a planejar e realizar propostas educativas para os seus membros no local de trabalho.

Neste artigo foi visto, também, o treinamento e o desenvolvimento organizacional, seus principais conceitos e indicações sobre as etapas do processo de treinamento.

Destacou-se, ainda, as etapas desses processos de treinamento e dos estudos do desenvolvimento, como fator importante para o crescimento e permanência de uma organização no mercado.

O objetivo geral da pesquisa é demonstrar a importância do envolvimento da inteligência emocional no processo sistêmico em treinamento e no desenvolvimento de lideranças. Já os objetivos específicos são os seguintes: Discorrer sobre a inteligência emocional; comentar as variações típicas de inteligência emocional; Falar sobre treinamento; Demonstrar como ocorre o desenvolvimento de pessoas; Esclarecer o que é liderança.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta fundamentação teórica foi organizada em 05 (cinco) subtópicos. No primeiro abordou-se sobre a Inteligência Emocional, onde é possível perceber a influência e o controle das emoções na vida do indivíduo e todo o efeito que ela pode causar seja ela positivamente ou negativamente, ao final compreende-se que tudo terá reflexo das escolhas.

O segundo refere-se às variações típicas da inteligência que são divididos em 09 (nove) categorias e a influência, de cada uma, sobre a relação e o comportamento dos seres humanos diante de cada situações e seus desenvolvimentos pessoais e emocionais.

No terceiro subtópico abordou-se o treinamento dentro das organizações, onde foi identificado que o processo de treinar traz uma vantagem competitiva para as empresas, pois percebe-se que uma equipe treinada e desenvolvida agrega valores e diferencial ao mercado de trabalho, trazendo uma nova visão sistemática à organização.

O quarto subtópico refere-se ao desenvolvimento de pessoas, onde desenvolver é um processo de aprimorar e estimular que cada colaborador desenvolva suas qualidades, habilidades e criatividade no lado pessoal (humano) e dentro do seu ambiente organizacional.

No quinto e último subtópico tratou-se sobre liderança, que é uma estratégia de comandar pessoas de forma positiva. Onde essa influência pode impactar mentalmente e também na parte comportamental de cada subordinado, processo pelo qual a maioria das organizações trabalha em desenvolver e estimular em seus colaboradores um espírito de liderança.

2.1 Inteligência Emocional

Silva (2016, p. 02) menciona a opinião de Rodrigues, Assmar e Jablonski (2015),

Só é possível ter uma atitude em relação a algo, quando se tem uma representação cognitiva deste algo. E esta representação possui uma carga afetiva pró ou contra o objeto definido. Sendo assim, pode-se dizer que quem não gosta de negros, por exemplo, os vê como inferiores, feios, menos inteligentes etc. E aqueles que gostam de música clássica tendem a considerá-la culta, criada por pessoas

dotadas de inteligência etc. As representações cognitivas podem ser erradas e infundadas e daí surge o preconceito.

De acordo com Weisinger (2001, p.14)

A inteligência emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções, isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.

De acordo com os autores citados vivemos um momento que nossas emoções falam por si só, não temos controle absoluto sobre nosso estado emocional. Devemos buscar métodos e habilidades que nos ajude a controlar nossas emoções, medos, ira, raivas e entre outros. Estamos adoecendo por falta de controle emocional. A cada dia percebemos o quanto somos controlados por nossas emoções e pensamentos, tudo está relacionado ao autocontrole.

A inteligência emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções: a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento: a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional: e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. (Mayer; Salovey, 1997, p.15).

Conforme Forgas (1995) e Schwarz (1990), emoções poderiam influenciar procedimentos de ações por meio da promoção de distintas estratégias de processamento da informação.

Pessoas hábeis em integrar suas emoções com cognição, tenderiam a utilizar emoções positivas para desenvolver criatividade processar a informação de forma integrada.

Além disso, estas pessoas necessitariam de menor esforço cognitivo no processamento de informação e na resolução de problemas de ordem emocional. (Schwarz,1990).

As emoções estão relacionadas às ações. Elas influenciam nos processos pessoais de escolhas, pois o ser humano é movido por emoções, sentimentos e pensamentos, levando a uma autorreflexão de como estão sendo geridas as vidas e as decisões de cada um, em busca de alcançar os resultados esperados diante das decisões tomadas rumo ao sucesso.

2.1.1 Conceito

Houaiss e Villar (2008, p.1631) conceituam, genericamente, inteligência. Afirmam que, "inteligente é aquele que é capaz de enfrentar as situações novas, a fim de resolver problemas e, de igual forma, utilizar conceitos concretos e abstratos".

Howard Gardner (1994) inova os conceitos sobre inteligência, quando afirmam que não existe somente uma variação típica de inteligência, mas sim múltiplas inteligências que contribuem para o sucesso na vida das pessoas.

E que para medir as múltiplas inteligências é necessário conhecer o nível de QI (Quoeficiente de inteligência).

Em relação ao conceito de inteligência, pode se dizer que ela não é apenas uma questão de QI, mas um conjunto de habilidades.

Tudo fica mais claro na década de 90, quando Gardner (1994) apresenta sua teoria sobre inteligências múltiplas com oito tipos diferentes de intelecto: linguístico, lógico-matemático, espacial, intrapessoal, corporal- cinestésico, interpessoal, musical e naturalista.

Mayer e Salovey (1997) dizem, também, que a inteligência emocional não é o oposto da inteligência, mas sim a intersecção entre ela e a emoção.

Assim, ela seria uma habilidade cognitiva relacionada ao uso das emoções para ajudar na resolução de problemas; argumentam ser inadequado conceber a emoção sem inteligência, ou esta sem aquela, trazendo o conceito uma visão integrada da razão e emoção (Gonzaga; Monteiro 2011, p.2).

Conforme Gonzaga e Monteiro (2011) percebe-se que, a Inteligência Emocional é um método atual utilizado pelas organizações para a compreensão do indivíduo em suas relações já que a emoção está ligada a razão.

Desta forma, as organizações estão trabalhando nesta visão de preparação de seus colaboradores para equilibrar seus comportamentos para uma convivência saudável e um clima organizacional prazeroso de se trabalhar, alcançando assim os resultados almejados pelas instituições.

2.1.2 Histórico

A inteligência emocional foi definida, academicamente, pela primeira vez por Salovey e Mayer (1990), como uma subforma de IS (Inteligência Social) que abrangeria a habilidade de monitorar as emoções e sentimentos próprios e dos outros, discriminá-los e utilizar essas informações para orientar pensamentos e ações.

A inteligência emocional estabelece um campo em crescimento que abrange várias áreas de pesquisas. Até 1990 falava-se apenas na inteligência utilizada para resolver problemas.

2.2 Variações Típicas de Inteligência Emocional

A inteligência emocional está relacionada com a capacidade do indivíduo conhecer as próprias emoções, controlar as reações destas e, a partir disto, identificar o sentimento de outras pessoas e saber como interagir de forma adequada (Goleman, 2012).

O americano Howard Gardner (1983, p.11), apresentou os seguintes tipos de inteligência:

TIPO DE INTELIGÊNCIA	DESCRIÇÃO
Naturalista (Inteligência de natureza)	Designa a capacidade humana de discriminar entre seres vivos (plantas, animais), bem como a sensibilidade para outras características do mundo natural (nuvens, formações rochosas).
Musical (Inteligência de som)	É a aptidão de discernir entre ritmo, timbre e tom. Permite que as pessoas reconheçam, criem, reproduzam e reflitam sobre música.
Lógico-matemática (Inteligência de números e raciocínio)	É a inteligência de calcular, quantificar, considerar proposições e hipóteses e realizar operações matemáticas completas. Ela nos permite perceber relações e conexões e usar pensamento abstrato, simbólico; ter habilidades de raciocínio sequencial; e ter padrões de pensamentos Indutivos e dedutivos.
Existencial (Inteligência de vida)	Sensibilidade e o dom de abordar questões profundas sobre a existência humana, tais como o sentido da vida, por que morremos, e como chegamos aqui.
Interpessoal (Inteligência de pessoas)	Qualidade de compreender e interagir eficazmente com os outros. Trata-se de uma comunicação eficaz verbal e não verbal, a capacidade de notar as distinções entre outros, a sensibilidade aos humores e temperamentos dos outros, e a capacidade de ter múltiplas perspectivas
Corporal-cinestésica (Inteligência corporal)	Virtude de manipular objetos e usar uma variedade de habilidades físicas. Essa inteligência também envolve um senso de tempo certo e perfeição de habilidades através da união mente-corpo.
Linguística (Inteligência de palavras)	É a qualidade de pensar em palavras e usar a linguagem para expressar e apreciar significados complexos. Nos permite compreender a ordem e significado das palavras e aplicar habilidades metalinguísticas para refletir sobre nosso uso da linguagem.
Intrapessoal (autoInteligência)	Habilidade de compreender a si mesmo e seus pensamentos e sentimentos, e usar esse conhecimento no planejamento e direcionamento da vida.
Espacial (Inteligência de imagens)	De pensar em três dimensões. Habilidades básicas incluem raciocínio espacial, manipulação de imagem, habilidades gráficas e artísticas e imaginação ativa.

Quadro 1 – Inteligências segundo Howard Gardner (1983)
Fonte: Gardner (1983, p.11)

Enquanto outros cientistas refletiram que se tratavam de meras habilidades básicas, Gardner (1983) percebeu que se tratavam, efetivamente, de configurações de inteligência.

2. 3 Treinamento

Conforme Chiavenato (2009) define o treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada.



Figura 1 - Treinamentos Sistemáticos e Organizados

Fonte: MJ Capacitações. Treinamentos in Company. Fortaleza: MJ Capacitações Desenvolvimento Profissional e Corporativo. Disponível em: <https://www.mjcapacitacoes.com.br/treinamentos-in-company/>. Consultado em: 28/08/2020.

O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que os colaboradores contribuam efetivamente para os resultados do negócio, sendo uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes (Chiavenato, 2010).

2.3.1 As etapas do processo de treinamento

As etapas na ordem de execução devem ser:

Diagnóstico – levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo;

Programação de treinamento – elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas;

Implementação – aplicação e condução do programa de treinamento;

Avaliação – verificar os resultados obtidos com o treinamento (Chiavenato 2010, p.367).

Desta forma, é necessário que todas as etapas do processo de treinamento descrito acima venham a ser executado na ordenança descritas, para que os resultados esperados pela organização ocorram de forma eficaz e produtivo, alcançando sucesso a curto, médio e longo prazo.

A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras, pela qual, o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre as tarefas. Refere que há várias maneiras de dividir tarefas e diferentes maneiras de coordená-las, que devem ser cuidadosamente selecionados. Os elementos da estrutura devem ser selecionados para obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como consistência básica com a situação da organização. (Mintzberg, 1995, p.79).

Esta divisão de tarefas programada com organização possibilita o alcance das metas planejadas.

2.3.2 Objetivos do treinamento

Os principais objetivos do treinamento, segundo Chiavenato (2010, p.367), são:

– Preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização;

– Dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer.

Diante do exposto, para almejar os resultados esperados, através do treinamento, se faz importante todas as informações estarem alinhadas e de forma bastante claras para haver transformações de comportamentos e atitudes conscientes e humanizadas.

2.4 Desenvolvimento de Pessoas

Milkovich e Bourdreau (2010) definem o desenvolvimento como um processo de longo prazo que intervém, positivamente, nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação, tornando-as figuras valiosas para a empresa, neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências.

A motivação pode ser vista como "O desejo inconsciente de obter algo" ou como "um impulso para a satisfação, em geral visando o crescimento e desenvolvimento pessoal e, como consequência o organizacional", o que causa, canaliza e sustenta o comportamento das pessoas, não sendo, porém, a única influência no nível de desempenho daquelas. (Batista, 2004, p. 405).

O desenvolvimento está associado à nossa habilidade de interagir, desenvolver e aprimorar nossas relações profissionais, pessoais e emocionais, está vinculado a nossa maturidade e competência de compreensão diante dos obstáculos e desafios propostos para alcançarmos os resultados esperados.

Nos últimos anos, observou-se o quanto as organizações estão empenhadas no desenvolvimento de seus colaboradores, fazendo com que eles se sintam motivados a crescerem mostrando assim todas as suas qualidades e competências transformando em benefícios para a empresa, trabalhando e desenvolvendo processos de redução do *turnover* fazendo com que eles se sintam valorizados e pertencentes a instituição.

Silva (2016, p. 6) comenta esta política observada em muitas empresas:

Muitas empresas já investem na qualidade de vida e satisfação de seus colaboradores, dando benefícios diferenciados e proporcionando o bem estar aos seus empregados, Como aulas de ioga, shiatsu, ginástica ou ao alcançar uma meta prêmios como viagens para toda a família entre muitos outros que marcam a história não só desse profissional, mas de toda sua família, e o faz ter prazer de trabalhar para aquela companhia, produzindo muito mais. É sabido que a produtividade pode ser maior quando se faz um trabalho em equipe do que quando se faz um trabalho de forma individual. Nesse momento a habilidade para perceber a si mesmo e aos outros, o saber respeitar o limite de cada um e as diferenças torna-se mais importante do que o tamanho do intelecto.

Em geral, as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de manter suas vantagens competitivas (Dutra, 2009).

Segundo os autores concorda-se que, as organizações buscam desenvolver suas equipes para se manter no mercado de trabalho que está cada vez mais competitivo, em relação a custo-benefício se torna mais viável treinar, desenvolver, aprimorar as habilidades e competências dos colaboradores, assim evitando o *turnover*.



Figura 2 – Turnover.

Fonte: IBC. (2018). *Aprenda Como Calcular o Índice de Rotatividade*. Goiânia: IBC – Instituto Brasileiro de Coaching. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/aprenda-como-calcular-o-indice-de-rotatividade/>. Consultado em: 27/08/2020.

Sendo assim, é mais rentável investir no desenvolvimento pessoal das equipes e assim mantendo uma vantagem competitiva em relação ao mercado de trabalho, pois uma equipe bem desenvolvida gera os resultados positivos almejados.



Figura 3 – Resultados Positivos

Fonte: Leal, Bianca Pereira Moreira. (2015). *Resultado Positivo, como conseguir?* Salvador: Bianca Moreira Ergonomia e Fisioterapia. Disponível em: <https://biancapmfisio.wixsite.com/ergonomia/single-post/2015/10/29/Resultado-Positivo-como-conseguir>. Consultado em: 27/08/20.

Conforme Chiavenato (2014, p.335) “a busca do desenvolvimento mutuo e continuado entre organizações e pessoas é, sem dúvidas, um dos aspectos mais importantes da moderna gestão de pessoas (GP)”.

A legitimidade da área está fortemente vinculada à competência de desenvolver pessoas – a única forma de ultrapassar os obstáculos que se colocam para o futuro das organizações e torná-las permanentemente atualizadas e viáveis.

Por tanto, o autor nos mostra o elo entre as organizações e o papel das pessoas no desenvolvimento de suas tarefas para alcançar as metas estipuladas, fazendo com que cada indivíduo se sinta valorizado e parte fundamental deste processo.

Buscando desenvolvimento e aprendizado contínuo para melhoria de suas relações.

2.5 Liderança

Em concordância com o autor Chiavenato (2014), liderança é a influência interpessoal exercida sobre um indivíduo ou um grupo, é a forma que se pode conduzir uma organização e os membros dela para que os objetivos sejam alcançados, é a maneira de persuadir seus liderados na busca dos melhores resultados, planejando, orientando e seguindo as melhores estratégias.

Do início dos anos 80 em diante se constituiu a chamada nova perspectiva da liderança, que tem por base as idéias da gestão pelo simbólico, envolvendo as ditas “liderança carismática”, “liderança visionária”, e “liderança transformacional”. Outras contribuições mais recentes são também importantes, como é o caso da perspectiva da “liderança dispersa.” (Azevedo, 2000, p. 16).

Fujita (2013, p. 1) fala sobre liderança visionária:

O ponto de partida da liderança visionária é desenvolver a capacidade de antecipar manobras de mercado, para isso, se possível, esse líder tem que conhecer os elos do processo relacionados a sua atual atividade em uma visão universal; por isso, jamais seja limitado ao seu quadrado, estude a caixa toda ou todos os outros quadrados. Conheça a empresa em que trabalha e seus concorrentes diretos e indiretos, acompanhe o mercado, fique engajado nas campanhas globais mesmo operando no seu micro. Posso lhe afirmar que se aumentar a sua visão e adquirir o conhecimento e habilidades certas do micro e do macro da empresa em que atua, irá descobrir oportunidades de inovação e crescimento que estiveram na sua frente o tempo todo e por ter uma visão limitada deixará de enxergar.

Para Vendemiatti *et al* (2010, p.32) “A liderança produz mudança e movimento nas organizações através da criação de uma visão, desenvolvimento de estratégias, alinhamento das pessoas, bem como a responsabilidade de inspirar e motivar o grupo”.

2.5.1 Conceito

Chiavenato (2000, p.107) afirma que “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para consecução de um determinado objetivo”.

Entende-se que liderar é a disposição de influenciar pessoas, seja da forma positiva ou negativa, tudo depende do interesse e do poder de persuasão que os sujeitos têm para com o outro.

Segundo Maximiano (2000, p.331) a liderança é “uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo”.

Silva (2016, p. 08) argumenta:

O líder tem o papel de levar a equipe ao alcance de objetivos e metas, e isto só será possível se o líder tiver habilidade para lidar com pessoas, sabendo como influenciá-las, como conduzi-las para o objetivo organizacional, mas sem esquecer das suas necessidades enquanto ser humano. É imprescindível que o líder tenha habilidade para comunicar, contagiar e principalmente educar para que cada um desenvolva uma autonomia que acoplada ao comprometimento será valiosa para o aumento da produtividade. O líder que possui a

inteligência emocional como competência não é um líder autoritário, mas um líder que desenvolve, que cativa, que eleva a autoestima da equipe e ameniza os impactos das pressões diárias. Como recompensa ou vantagem, esse gestor obtém subordinados mais felizes, comprometidos com o objetivo organizacional e produtivos.

Ressalte-se que, a liderança está relacionada ao papel que o líder desenvolve sobre sua equipe ou grupo, todos os resultados estão relacionados as estratégias aplicadas pelo líder para desenvolver seus liderados em busca de alcançar as metas propostas pelas organizações.

2.5.2 Tipos e perfil de lideranças

Maximiano (2000, p.331) caracteriza o estilo do líder em três tipos:

Líder autocrático: determina diretrizes sem a participação do grupo, além de determinar as técnicas para a execução das tarefas. E ele que também indica qual a tarefa de cada um dos colaboradores e quem será o companheiro de trabalho de cada um. Tem como perfil ser inflexível e dominador, causando mal-estar organizacional, tendo como postura essencialmente diretiva dando instruções sólidas, e não deixa espaço para criatividade dos liderados.

Líder liberal, também denominado *Laissez-Faire*: o líder não se impõe e não é respeitado. Os liderados têm total liberdade para tomar decisões, quase sem consultar o líder. Tem como perfil participações mínimas e limitadas, falta de autonomia e controle sobre sua equipe.

Líder democrático: o líder assiste e instiga o debate entre todos os colabores. E o grupo que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos e todos participam nas decisões. Tem como perfil uma liderança participativa, objetiva e comunicativa onde o líder procura ser um membro igual aos outros elementos do grupo, não se encarregando de muitas tarefas.

Sendo assim, foram identificados três tipos de líder e que cada um tem sua forma de liderar. O líder autocrático foca suas diretrizes sem participações do seu grupo, determina as atividades de cada membro, sendo um perfil dominador.

Já o líder democrático conta com a participação do seu grupo, gosta da divisão de tarefas e faz questão de ser um membro normal da equipe, com um perfil objetivo.

Em contra partida o líder liberal tem participação mínima nas decisões do grupo, não tem como avaliar ou regular o custo dos acontecimentos da equipe, não tendo controle sobre as atividades a serem executadas por cada membro, é um perfil sem autoridade.

A figura a seguir mostra os três tipos de lideranças e seus respectivos estilo.

Estilo Autocrático

Estilo Democrático

Estilo Liberal



Figura 4 – As diferentes ênfases dos três estilos de lideranças.

Fonte: Chiavenato, I. (2007). *Administração: Teoria, processo e prática*. 4. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier - 7ª reimpressão. ISBN:978-85-352-1858-9.

No primeiro organograma, da figura acima, observa-se uma liderança autocrática onde a relação é de ordem e poder o líder manda e os subordinados obedecem (observar a direção da seta), já no estilo democrático, segundo organograma, a ênfase é no líder e nos seus subordinados (observar a direção da seta) tem uma relação balanceada nas tomadas de decisões, e na liderança liberal, terceiro organograma, o líder passa a não ter controle sobre sua equipe e os subordinados tem total poder de decisão (observar a direção da seta) e escolha nas tomadas de decisões o líder não influencia.



Figura 5 - O líder e as tomadas de decisões

Fonte: Moraes, Samuelson Alves de. (2017). *Árvore de decisão: Ferramenta como apoio na tomadas da decisão*. São Paulo: UVAGP. Disponível em: <https://uvagpclass.wordpress.com/2017/11/20/arvore-de-decisao-ferramenta-como-apoio-na-tomada-de-decisao/>. Consultado em: 26/08/20.

Moraes (2017, p. 02) explica:

É interessante observar que o mundo é feito de decisões, tudo na vida há opções, que dentre as escolhas disponíveis optamos por aquela que satisfaça alguma necessidade, seja ela necessidade:

física, financeira, política, ambiental, social, pessoal e etc. Enfim, até a geração da vida humana é oriunda também de uma tomada de decisão, o simples fato da gestação, correlaciona como uma característica de escolha tomada pelos os futuros pais.

Moraes (2017, p. 04) também fala sobre a árvore das tomadas de decisão que segundo o autor:

A árvore de decisão, por sua vez, consiste em uma representação visual, um mapeamento do diagrama de fluxograma de possíveis escolhas a serem tomadas, podendo adentrar em três tipos de nós, tais eles, nós de custo, nós de probabilidades e nós de términos sendo esses observados em um espaço amostral “s”.

Apresenta-se na figura 6 uma representação da árvore das tomadas de decisão:

Forma	Nome	Significado
	Nó de decisão	Indica uma decisão a ser tomada
	Nó de probabilidade	Mostra vários resultados incertos
	Ramificações alternativas	Cada ramificação indica um possível resultado ou ação
	Alternativa rejeitada	Mostra uma escolha que não foi selecionada
	Nó de desfecho	Indica um resultado final

Figura 6 - Símbolos de árvores de decisão

Fonte: Lucid Software Inc. (2020). *O que é um diagrama de árvore de decisão?* São Paulo: Lucidchart. Disponível em: <https://www.lucidchart.com/pages/pt/o-que-e-arvore-de-decisao>. Consultado em: 26/08/2020.

“Pode-se observar que este modelo de árvore de decisão, de uma forma ampla, está presente em diversas disciplinas” (Moraes, 2017, p. 04).

Ao final deste tópico percebe-se o quão diferentes são os estilos de lideranças e como cada um se adéqua à organização.

2.5.3 Estilos de liderança

Likert (2007, p.310) distingue dois tipos básicos de liderança:

Liderança centrada na tarefa (job centered): liderança estreita e preocupada com a execução da tarefa e com seus resultados. É a liderança apregoada pela administração científica de Taylor e que tende a subdividir e fragmentar o trabalho em tarefas componentes, a selecionar e treinar as pessoas mais adequadas para o tipo de tarefas e pressioná-las constantemente a fim de obter os níveis de produção estimados. É típica das empresas cujo tendência é concentrar as pessoas em ocupações restritas ao ciclo de trabalho, do modo padronizado, em ritmos que se baseiam em padrões de produção preestabelecidos. É a liderança preocupada exclusivamente com o trabalho e em conseguir que as coisas sejam feitas de acordo com os métodos preestabelecidos e os recursos disponíveis.

Liderança centrada nas pessoas (employee - centered): liderança preocupada com os aspectos humanos dos problemas de seus subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, com maior participação nas decisões. É o tipo de liderança cuja ênfase é mais nas pessoas do que no trabalho em si, procurando compreender e ajudar os subordinados, preocupando – se mais com as metas e menos com os métodos, sem descuidar – se do desempenho esperado.

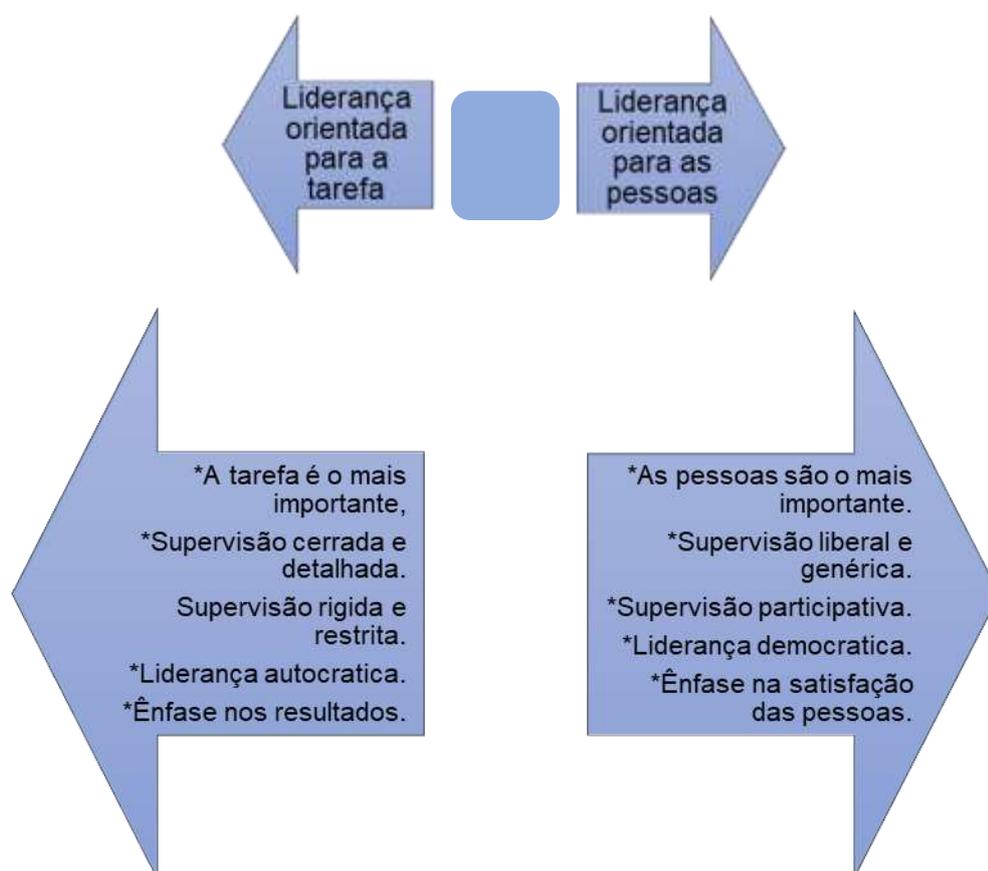


Figura 7 – Os tipos de liderança.

Fonte: Chiavenato, I. (2007). *Administração: Teoria, processo e prática*. 4. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier - 7ª reimpressão. ISBN:978-85-352-1858-9.

A figura 7 nos mostra os tipos de liderança e o que cada uma dá ênfase a liderança orientada para tarefas mostra uma liderança autocrática onde os processos são mais importantes e que deve ser realizados de toda forma tendo uma supervisão mais rígida e restrita, já a liderança orientada para pessoas valoriza as pessoas no processo das tarefas, tem uma supervisão participativa e trabalha a satisfação pessoal.

O autor nos mostra uma percepção dos dois estilos de lideranças, onde um é focado nas tarefas onde as organizações alcançam seus objetivos de forma sistematizada, e com o passar do tempo as pessoas ficam desmotivadas, gerando um nível de absenteísmo médio chegando assim no *turnover*.

Já na liderança centrada nas pessoas a equipe é atuante, tem participações nas decisões e tem foco nas metas e não nos processos, é uma equipe motivada e comprometida com a organização e seus liderados.



Figura 8 - Liderança focada nas pessoas

Fonte: Victoria, Flora. (2015). *Liderança focada em forças – o segredo dos líderes que fazem a diferença*. São Paulo: SBCOACHING. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-focada-segredo-lideres/>. Consultado em: 26/08/20.

“Os líderes mais eficazes mudam para sempre o curso da vida das pessoas.” (Rath; Conchie, 2009 *apud* Victoria, 2015, p. 01)

Desta forma, a liderança focada nas pessoas alcança um resultado positivo, agregando valor as pessoas mostrando seu diferencial competitivo para o mercado e trazendo benefícios a médio e longo prazo, benefícios esses que não precisam investir em novas contratações e menor rotatividade no seu quadro de pessoal.

3 METODOLOGIA

A metodologia empregada para o desenvolvimento do presente artigo foi organizada em uma pesquisa bibliográfica, de natureza exploratória, que visa através de pesquisas disponíveis, decorrentes de análises posteriores, em apontamentos impressos, como livros, sites e artigos, com o intuito de apresentar da forma mais sucinta possível, o objetivo de um melhor aprofundamento no tema escolhido, com a intenção que os tópicos aqui apresentados, possam ser aproveitados como apoio para futuras pesquisas.

Além disso, o método de pesquisa utilizado é o qualitativo, que segundo Minayo (2003, p. 22),

A diferença entre qualitativo – quantitativo é de natureza. Enquanto cientistas sociais que trabalham com estatísticas apreendem dos fenômenos apenas a região ‘visível, ecológica, morfológica e concreta’, a abordagem qualitativa aprofunda – se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas.

Desta forma, pode-se afirmar que diante das informações analisadas e descritas, através de pesquisas, buscou-se qualificar e demonstrar de forma detalhada e objetiva, sobre o assunto mencionado.

Cabe enfatizar que para Triviños (1987, p. 133)

O pesquisador, que utiliza o enfoque qualitativo, poderá contar com a liberdade teórico metodológica para desenvolver seus trabalhos. [...] Os limites de sua iniciativa particular estarão exclusivamente fixados pelas condições da exigência de um trabalho científico [...].

Dentre as contribuições que foram pesquisadas destacam-se as obras de autores como, por exemplo: Weisinger (2001), Mayer, Salovey (1990 e 1997), Forgas (1995), Schwarz (1990), Houaiss e Villar (2008), Howard Garder (1983 e 1994), Gonzaga e Monteiro (2011), Goleman (2012), Chiavenato (2000, 2007, 2009, 2010 e 2014), Milkovich e Bourdreau (2010), Dutra (2009), Maximiano (2000), Likert (2007), Minayo (2003) e Triviños (1987).

Os pesquisadores compreendem que, para uma boa fundamentação teórica, que é a base necessária de qualquer pesquisa, foi, extremamente, necessária para que fosse possível ver os dados bibliográficos adquiridos, como forma de ampliar o presente estudo, buscando assim mostrar que existem muitas variantes além da realidade cotidiana dos pesquisadores.

Desta forma, o conhecimento dos autores referentes ao assunto de pesquisa, ajudaram os pesquisadores a desenvolver uma análise com uma maior riqueza de detalhes, alusiva ao objeto de estudo, com objetivo de dar-lhe conhecimento aos que pesquisam o mesmo tema.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Daniel Goleman (2012, *apud* Silva, 2016, p. 09) diz que “os humanos têm duas mentes, a racional e a emocional, cujas quais trabalham de forma interligada. Essas mentes precisam estar em perfeita harmonia para que seja possível tomar decisões coerentes no momento preciso”.

Dada a importância do assunto, observou-se que o tema escolhido está em evidência devido os profissionais da atualidade não saberem lidar com a parte comportamental de seus liderados e por termos uma diversidade de liderança nas organizações.

Cada organização adota um processo de liderança que melhor que adapte ao seu perfil. Buscando o desenvolvimento desses profissionais através de treinamentos\capacitações.

Pode-se encontrar nas organizações o líder autocrático que determina as diretrizes sem participações do grupo, não deixando espaço para a criatividade dos seus liderados.

Onde essa variação típica de liderança está cada vez mais perdendo seu espaço no mercado. Também é possível encontrar o líder liberal, onde o mesmo não se impõe e não é respeitado pelos seus liderados, perdendo o controle e autonomia por parte de sua equipe.

Essa variação típica de liderança não é muito utilizado nas organizações.

E por último destaca-se o líder democrático que busca a participação e interação dos colaboradores nas tomadas de decisões, buscando ser membro igualitário aos demais do grupo.

Acredita-se que a liderança participativa deve ser a mais utilizada nos dias de hoje. Pois busca a integração e interação de todos no processo de tomadas de decisões, fazendo assim que os membros se sintam valorizados e com potencial de desenvolvimento na área de trabalho.

Após algumas análises de estudos bibliográficos concluímos que, os sujeitos precisam desenvolver o seu controle emocional, treinar, capacitar e gerir esse autocontrole tanto no campo emocional, pessoal e profissional.

Defende-se que, a cada dia, deve-se buscar esse desenvolvimento, pois vivencia-se o momento da busca do ter e não do ser, e acaba-se adoecendo emocionalmente diante de tantas mudanças e surgimentos de novos recursos que não se pode aprender a gerir nossas emoções automaticamente. E isso nos torna profissionais frustrados, desmotivados e insatisfeitos na vida profissional, trazendo assim várias consequências na vida pessoal.

Ao final desta pesquisa compreende-se que o processo de treinamento e desenvolvimento é importante para o crescimento profissional do indivíduo perante as organizações, tendo como referência a inteligência emocional como um processo no desenvolvimento e treinamento dos liderados e dos líderes.

REFERÊNCIAS

- Azevedo, Creuza da Silva. (2000). *Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas*. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/csc/v7n2/10253.pdf>> Consultado em: 25/07/2020.
- Batista, Anne Aires Vieira. (2004). *Fatores de Motivação e Insatisfação no Trabalho do Enfermeiro*. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v39_n1/a11_v39n1> Consultado em: 24/07/2020.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus. ISBN:978-85-204-3790-2
- Chiavenato, I. (2007). *Administração: Teoria, processo e prática*. 4. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier - 7ª reimpressão. ISBN:978-85-352-1858-9.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: 3ª edição. ISBN 978-85-352-3754-2
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. ISBN:978-8-85-204-4549-5
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Manole. ISBN:978-85-204-4549-5

- Dutra, Joel Souza. (2009). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva*. São Paulo: Atlas. ISBN:9788597003659
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117(1), 39–66. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117>. Consultado em: 25/08/20.
- Fujita, Walber. (2013). *Liderança visionária*. São Paulo: walberfujita.blogspot.com. Disponível em: <http://walberfujita.blogspot.com>. Consultado em: 28/08/20.
- Gardner, Howard. (1983). *Frames of mind: The Theory of Multiplés Intelligences*. New York: Basic Books.
- Gardner, Howard. (1994). *Estruturas da mente: a Teoria das Múltiplas Inteligências*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Goleman, Daniel. (2012). *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva. ISBN: 9788573020809
- Gonzaga, A. R.; Monteiro, J. K. (2011). *Inteligência emocional no Brasil: um panorama da pesquisa científica*. Psicologia: Teoria e Pesquisa. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722011000200013>. Consultado em: 25/08/20.
- IBC. (2018). *Aprenda Como Calcular o Índice de Rotatividade*. Goiânia: IBC – Instituto Brasileiro de Coaching. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/aprenda-como-calcular-o-indice-de-rotatividade/>. Consultado em: 27/08/2020.
- Leal, Bianca Pereira Moreira. (2015). *Resultado Positivo, como conseguir?* Salvador: Bianca Moreira Ergonomia e Fisioterapia. Disponível em: <https://biancapmfisio.wixsite.com/ergonomia/single-post/2015/10/29/Resultado-Positivo-como-conseguir>. Consultado em: 27/08/20.
- Lucid Software Inc. (2020). *O que é um diagrama de árvore de decisão?* São Paulo: Lucidchart. Disponível em: <https://www.lucidchart.com/pages/pt/o-que-e-arvore-de-decisao>. Consultado em: 26/08/2020.
- Maximiano, A.C.A. (2000). *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2ª ed. São Paulo: Atlas. ISBN:85-224-2352-0
- Mayer, J. D.; Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In: Salovey, P.; Sluyter, D. J. (Orgs.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for Educators* (pp.15). New York: Basic Books.
- Milkovich, George T.; Boudreau, John W. (2010). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas. ISBN-10: 8522423121.
- Minayo, Marília Cecília de Souza (Org.). (2003). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes. ISBN:85.326.1145-1
- Mintzberg, Henry. (1995). *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34994949/Cri>

ando_Organizacoes_Eficazes_-_Mitzberg.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ
2Y53UL3A&Expires=1495986627&Signature=nkzNc206s2D1Ayzq77WvvGzZghY%3D&respo
nse-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCriando_Organizacoes_Eficazes.pdf>
Consultado em: 25/17/2020.

MJ Capacitações. Treinamentos in Company. Fortaleza: MJ Capacitações Desenvolvimento Profissional e Corporativo. Disponível em: <https://www.mjcapacitacoes.com.br/treinamentos-in-company/>. Consultado em: 28/08/2020.

Moraes, Samuelson Alves de. (2017). *Árvore de decisão*: Ferramenta como apoio na tomadas da decisão. São Paulo: UVAGP. Disponível em: <https://uvagpclass.wordpress.com/2017/11/20/arvore-de-decisao-ferramenta-como-apoio-na-tomada-de-decisao/>. Consultado em: 26/08/20.

Rath, Tom; Conchie, Barry. (2009). *Strengths Based Leadership: Great Leaders, Teams, and Why People Follow*. Washington: Gallup Press.

Rodrigues, Aroldo; Assmar, Eveline Maria Leal; Jablonski, Bernardo. (2015). *Psicologia social*. 32. ed. Petrópolis: Vozes. ISSN 2236-6717.

Schwarz, N. Feelings as information: Informational and motivational functions of affective states. In: Higgins, E. T.; Sorrentino, E. M. (Eds.) (1990). *Handbook of motivation and cognition* (Vol. 2, pp. 527-561). New York: Guilford.

Silva, Eliane Wenderroschi da. (2016). *Inteligência Emocional e sua Importância nas Lideranças e no Trabalho*. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN: 1984-9354.

Triviños, Augusto Nivaldo Silva. (1987). Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. In Triviños, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas. p.133. ISBN:85-224-0273-6

Vendemiatti, Mariana; Siqueira, Elisabete Straditto; Filardi, Fernando; Binotto, Erlaine; Simioni, Flávio José (2010). Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. *Ciência & Saúde Coletiva*. Doi: 10.1590/S1413-81232010000700039.

Victoria, Flora. (2015). *Liderança focada em forças – o segredo dos líderes que fazem a diferença*. São Paulo: SBCOACHING. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-focada-segredo-lideres/>. Consultado em: 26/08/20.

Weisinger, Hendrie. (2001). *Inteligência Emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade*. Rio de Janeiro: Objetiva.