

MIRIAN DE FREITAS

**INTELIGÊNCIAS EMOCIONAL E SOCIAL:
CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE
LIDERANÇA SEGUNDO DANIEL GOLEMAN**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Graduação em Administração, do Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Luís Marcelo Alves Ramos

CAMPINAS

2012

MIRIAN DE FREITAS

**INTELIGÊNCIAS EMOCIONAL E SOCIAL:
CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DE
LIDERANÇA SEGUNDO DANIEL GOLEMAN**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração, do Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Ms. Luís Marcelo Alves Ramos
Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas

Prof. Luiz Rodrigues Kisch
Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas

Prof. Osmeraldo Gonçalves Pereira Júnior
Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas

Campinas, 29 de Outubro de 2012

Ao meu pai Marco
e à minha mãe Marli

Ao Prof. Luís Marcelo,
meu orientador.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, pela disponibilidade de tempo e ajuda nos mais pequenos detalhes, pelos ensinamentos, pelas dicas e pela dedicação durante nossa caminhada.

Aos meus colegas de sala, que sempre me trataram de forma respeitosa e carinhosa, e possibilitaram-me a percepção de novos horizontes para produzir este trabalho.

Aos meus amigos que sempre estiveram ao meu lado, levantando-me em momentos de cansaço e desânimo, pela compreensão por minha ausência em determinados momentos e pelas risadas que me deram forças para chegar a alcançar meus objetivos.

Aos professores, pelos ensinamentos, principalmente aqueles que se dedicaram em nos ajudar neste trabalho com dicas e sincera compreensão.

Aos meus pais, que me ajudaram em todos os outros aspectos não acadêmicos, para que eu pudesse conduzir tudo com tranquilidade e felicidade.

Ao meu irmão, minha cunhada e meu sobrinho, pela compreensão da ausência durante o cumprimento deste trabalho, deixando de interagir pelo motivo de estudos constantes.

Ao meu noivo, pela paciência, compreensão e companheirismo neste período de árduo trabalho.

E, acima de tudo, agradeço a Deus, por mais esta oportunidade, por mais uma conquista. E por ter me dado forças que nem eu mesma sabia que poderia ter.

Em todos os meus atos vou aprender a examinar a minha mente e, sempre que surgir uma emoção negativa, pondo em risco a mim mesmo e aos outros, vou, com firmeza, enfrentá-la e evitá-la.

Dalai Lama

Qualquer um pode zangar-se. Isso é fácil. Mas zangar-se com a pessoa certa, na hora certa, pelo motivo certo e da maneira certa... Isso é difícil.

Aristóteles
Ética a Nicômaco

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo a produção de sínteses sobre as contribuições teóricas dadas por Daniel Goleman para a área de gestão de pessoas, mais precisamente, para o campo da liderança. Tendo como referencial teórico-metodológico a pesquisa bibliográfica, foram tomadas como fontes de pesquisa suas principais obras publicadas no Brasil sobre Inteligência Emocional e Inteligência Social, bem com aquelas que tratam da aplicação desses conceitos no campo corporativo, em especial, para o desenvolvimento de competências de liderança.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Inteligência Social. Liderança.

ABSTRACT

The objective of this work was to produce a summary of the theoretical contributions made by Daniel Goleman on the field of people management, more strictly, on the field of leadership. This study starts with a literature review and uses as its main source the work of the research of Daniel Goleman on emotional and social intelligence fields published in Brazil. These published works deal with the application of emotional and social intelligence concepts in the corporate field, in particular for developing leadership skills.

Keywords: Emotional Intelligence. Social Intelligence. Leadership.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	-	Modelo “CHA” de competências pessoais	24
Quadro 2	-	As competências individuais básicas da pessoa	25
Quadro 3	-	Modelo “RCV” de competências pessoais	27
Quadro 4	-	Síntese dos cinco elementos da Inteligência Emocional	39
Quadro 5	-	Síntese dos elementos da Inteligência Social	47
Quadro 6	-	Síntese dos seis estilos de liderança.....	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IE	-	Inteligência Emocional
IS	-	Inteligência Social
IES	-	Inteligências Emocional e Social
QI	-	Quociente de Inteligência
QIE	-	Quociente de Inteligência Emocional
QE	-	Quociente de Inteligência Emocional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 VIVÊNCIAS, PERCEPÇÕES E INTERESSES.....	13
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO	14
1.3 OBJETIVO, QUESTÕES DE ESTUDO E JUSTIFICATIVAS	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 REFERENCIAIS TEÓRICO-METODOLÓGICOS	19
3 TRÊS CONCEITOS: COMPETÊNCIAS PESSOAIS, LIDERANÇA E COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DE LIDERANÇA	21
3.1 COMPETÊNCIAS PESSOAIS	21
3.2 LIDERANÇA	27
3.3 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DE LIDERANÇA	29
4 INTELIGÊNCIAS EMOCIONAL E SOCIAL	31
4.1 AS ORIGENS DOS CONCEITOS INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E INTELIGÊNCIA SOCIAL	31
4.1.1 De Aristóteles a Daniel Goleman	31
4.1.2 As Inteligências Emocional e Social na atualidade	33
4.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	33
4.2.1 Autoconhecimento	34
4.2.2 Autocontrole	35
4.2.3 Automotivação	36
4.2.4 Empatia	37
4.2.5 Habilidades interpessoais	38
4.3 INTELIGÊNCIA SOCIAL	39
4.3.1 Consciência social	41

4.3.1.1 Empatia primordial	41
4.3.1.2 Sintonia	42
4.3.1.3 Precisão empática	42
4.3.1.4 Cognição social	43
4.3.2 Facilidade social	44
4.3.2.1 Sincronia	44
4.3.2.2 Apresentação pessoal	45
4.3.2.3 Influência	46
4.3.2.4 Preocupação	46
5 INTELIGÊNCIAS EMOCIONAL E SOCIAL APLICADAS À LIDERANÇA .	48
5.1 COMPETÊNCIA EMOCIONAL	52
5.1.1 Competência pessoal	52
5.1.1.1 Autoconhecimento	53
5.1.1.1.1 Percepção emocional	53
5.1.1.1.2 Autoavaliação precisa	54
5.1.1.1.3 Autoconfiança	55
5.1.1.2 Autocontrole	56
5.1.1.2.1 Autocontrole	56
5.1.1.2.2 Confiabilidade e Conscienciosidade	57
5.1.1.2.3 Inovação e Adaptabilidade	58
5.1.1.3 Automotivação	59
5.1.1.3.1 Realização	60
5.1.1.3.2 Engajamento	60
5.1.1.3.3 Iniciativa e Otimismo	61
5.1.2 Competência social	62
5.1.2.1 Empatia	62

5.1.2.1.1 Compreensão das outras pessoas	63
5.1.2.1.2 Desenvolvimento das outras pessoas	64
5.1.2.1.3 Orientação para o atendimento	65
5.1.2.1.4 Alavancamento da diversidade	66
5.1.2.1.5 Percepção política	66
5.1.2.2 Habilidades interpessoais	67
5.1.2.2.1 Influência	68
5.1.2.2.2 Comunicação	69
5.1.2.2.3 Gerenciamento de conflitos	69
5.1.2.2.4 Liderança	70
5.1.2.2.5 Catálise de mudanças	71
5.1.2.2.6 Estabelecimento de vínculos	72
5.1.2.2.7 Colaboração e Cooperação	72
5.1.2.2.8 Capacidades para trabalhar em equipe	73
6 SEIS ESTILOS DE LIDERANÇA	74
6.1 COERCITIVO	74
6.2 CONFIÁVEL	75
6.3 AGREGADOR	76
6.4 DEMOCRÁTICO	77
6.5 AGRESSIVO	78
6.6 CONSELHEIRO	79
6.7 LIDERANÇA INTEGRAL E SITUACIONAL	80
7 CONSIDERAÇÕES PESSOAIS	82
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85

1 INTRODUÇÃO

1.1 VIVÊNCIAS, PERCEPÇÕES E INTERESSES

Desde que comecei o curso de Administração, pude perceber melhor os caminhos que gostaria de seguir na minha carreira profissional. Percebi que o campo da gestão de pessoas era algo pelo qual já me simpatizava.

No decorrer do curso, aos poucos surgiu a vontade de me integrar – bem como interagir – com os colegas da sala e poder auxiliá-los na nossa jornada, de forma que me tornei a representante de sala.

Como representante da classe, percebi-me dentro de uma experiência de liderança, algo que viria a ser muito significativo para minha vida não só profissional como, também, pessoal.

Nessa vivência, também pude entender o quanto é complexo – e até complicado – gerir pessoas.

No segundo ano de curso, na disciplina de Psicologia, tive o primeiro contato com as teorias sobre as Inteligências Emocional e Social (IES) através do estudo de conceitos e casos interessantes que, além de prender minha atenção, faziam me empolgar para saber cada vez mais sobre o efeito dessas inteligências sobre as pessoas.

A cada aula, fascinava-me descobrir o como as IES podiam me afetar, afetar meu trabalho, meu convívio com as pessoas à minha volta, meus atos e, ao mesmo tempo, associava que, trabalhando com essas inteligências, poderia me ajudar a melhor lidar com as pessoas no meu dia-a-dia, tanto na vida pessoal quanto profissional.

Com esses aprendizados, tive a certeza que gostaria de me aprofundar no entendimento do tema, e que isso seria tão importante quanto necessário para meu futuro.

Convencida da importância das IES, tive o entusiasmo e a motivação para iniciar um estudo mais aprofundado sobre o tema. Assim, no final do segundo ano do curso, tive plena convicção de qual seria o tema do meu Trabalho de Conclusão de Curso: Inteligências Emocional e Social, tendo como foco a líder que eu tanto

gostaria de ser.

Percebi que utilizar as IES é a forma correta de se relacionar com si mesmo e com as pessoas, pois com elas, há a possibilidade de se conhecer melhor a si mesmo e melhor controlar nossas emoções, bem como entender as formas de pensar, sentir e agir das outras pessoas, podendo prever suas atitudes e ações, tratando-se, portanto, de elementos que nos posiciona como interlocutores mais abertos a ouvir as pessoas, tanto quanto melhor compreendê-las.

Aplicar as IES na gestão de pessoas é algo que possibilita a um(a) líder ter mais empatia, unir e motivar colaboradores(as) e equipes, gerir conflitos, dentre outros atributos e competências de liderança que contribuem para que o ambiente de trabalho se torne mais respeitável e um lugar cada vez melhor para se relacionar com pessoas.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Na minha vivência profissional – ainda que modesta – percebi olhando a minha volta, que a falta de IES no ambiente corporativo afeta negativamente a todos.

Reparei que um líder sem tal competência agrava, por exemplo, ainda mais situações complexas e conflituosas presentes no ambiente de trabalho.

Trabalhei em uma empresa sendo “liderada” por uma pessoa que desempenhava suas atribuições e tarefas sem se importar com as pessoas.

Para essa pessoa, colaboradora há anos na empresa, os fins justificavam os meios, os resultados passavam por cima de falta de bons relacionamentos, falhas de comunicação e ausência de motivação.

O mais impressionante ainda é que a alta direção da empresa não enxergava esses acontecimentos.

As pessoas ao redor começaram a se abalar com a situação ao verem outras sendo tratadas de forma indigna.

O ambiente mudava e o clima, que era leve e descontraído, passou a ser marcado pela presença de uma pessoa que era vista como rude e hostil. Muitos colaboradores (as) se calavam para não se tornarem “alvo” desse “líder”.

Por um lado, essa experiência teve um sentido negativo, pois até mesmo me desmotivei pela empresa, pelo trabalho e, daí, partir para buscar outra colocação profissional, um melhor lugar para se trabalhar.

Porém, por outro, houve um sentido positivo, pois comecei a prestar mais atenção nas aulas sobre o tema Inteligências Emocional e Social.

Vi que realmente é necessário se trabalhar a postura e a forma de melhor lidar com as pessoas.

É de grande importância a utilização das IES nos dias atuais devido à diversidade de pessoas, às mudanças contínuas nos processos produtivos e à gestão incorreta de líderes.

Por isso Cabrera e Rosa (2009, p. 1) dizem que liderar pessoas é um dos maiores desafios destes novos tempos, pois o mundo está muito complexo e sofisticado.

Neste mesmo sentido, Hunter (2006, p. 18) concluiu que o líder tem que ter a “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força de caráter.”.

E, diante do processo de Globalização - marcado por grandes mudanças no cenário econômico, político, social, cultural e pelo advento da alta tecnologia presente nas mais diversas esferas de vida -, já há um bom tempo as empresas que têm – ou visam ter – sucesso corporativo implantaram, ou vêm procurando implantar, uma nova forma de gestão de pessoas: a Gestão de Pessoas por Competências.

Nitidamente as empresas de sucesso buscam conhecer, satisfazer e integrar-se com seus colaboradores, pois entendem que eles são parceiros, “sócios” do negócio, que precisam deles para seu crescimento e sucesso organizacional.

Porém, é visível que algumas empresas não conseguem esta aproximação de forma eficiente no campo da gestão de pessoas ao tratar de temas como liderança, trabalho em equipe, motivação, dentre outros.

Sobre liderança, Cabrera e Rosa (2009, p. 2) afirmam que a liderança necessária hoje não é a das pessoas que conseguem apenas resultados imediatos, mas sim a das que constroem uma relação mais integradora com colaboradores, clientes, fornecedores, investidores e demais parceiros.

Atualmente, o papel de líder tem como dever interagir, comunicar, ensinar, apoiar e sempre estar ao lado de sua equipe, no entanto, muitos não o fazem com

eficiência, impactando negativamente no rendimento, no comportamento e no moral da equipe.

Estudos de Daniel Goleman (2001, 2004, 2006, 2007, 2010a, 2010b) demonstram que a utilização das IES na liderança é de fundamental importância para a configuração de um ambiente de trabalho saudável.

O desenvolvimento das IES vai possibilitar ao líder adquirir as competências comportamentais necessárias para se trabalhar com equipes já que levará o líder saber como atuar em momentos difíceis, tais como em situações de conflitos, mudanças constantes, etc.

É neste sentido que Lash (in: LIDERANÇA., 2008, p. 65) cita:

Em tempos de mudanças velozes, os líderes precisam ter habilidades e conhecimento para criar um ambiente de desempenho extraordinário. A inteligência emocional – a capacidade de reconhecer e controlar nossas emoções e mostrar empatia com os outros – é o alicerce sobre o qual se apoia a liderança organizacional. O desenvolvimento de inteligência emocional exige compromisso pessoal com o crescimento de longo prazo. É uma jornada que vale a pena, pois ficar emocionalmente mais inteligente não nos enriquece apenas, mas também as organizações e comunidades em que vivemos e trabalhamos.

Esta frase ilustra o quão considerável é a importância das IES presente nas lideranças.

Afirma-se que cada vez mais as IES são fatores de sucesso, mais que o QI, pois ser capaz de gerenciar bem a si mesmo e aos outros é um fator decisivo de sucesso (INTELIGÊNCIA... in: MODERNAS... 2008, p. 86).

O líder que a utiliza conseguirá manter seus profissionais motivados – inclusive a si mesmo – tendo, assim, um relacionamento de confiança e uma alta habilidade de relacionamento, que irá gerar resultados positivos e significativos para a empresa.

1.3 OBJETIVO, QUESTÕES DE ESTUDO E JUSTIFICATIVAS

Este trabalho teve como objetivo produzir uma síntese de elementos teóricos sobre as contribuições das teorias da Inteligência Emocional e da Inteligência Social para o desenvolvimento das competências de liderança tendo como base os

principais trabalhos de Daniel Goleman publicados no Brasil.

Foram tomadas como questões de estudo:

- os conceitos de Competências pessoais, Liderança e Competências comportamentais de liderança;
- os conceitos de Inteligência Emocional e Inteligência Social;
- os elementos das Inteligências Emocional e Social especificamente relacionados ao ambiente de trabalho;
- os estilos de liderança identificados com base no conceito de Inteligências Emocional e Social.

Três pontos justificaram a produção deste trabalho: pessoal, profissional e acadêmico.

No âmbito pessoal, levou-me a reflexões, atitudes e ações que se expressam em comportamentos tais como reagir melhor a adversidades e ter autoconhecimento para resolver problemas pessoais, procurando atuar da melhor forma com as pessoas.

No contexto profissional, este trabalho me possibilitou assimilar os conhecimentos para o autodesenvolvimento de competências comportamentais intra e interpessoais, de forma que poderei assumir a médio prazo uma função de liderança de forma eficiente, melhorando o ambiente de trabalho e o relacionamento entre pessoas e equipes.

Como proposta acadêmica, este trabalho possibilitou a socialização do conhecimento produzido através de sua disponibilização bibliográfica à comunidade acadêmica, o que acredito ser algo de grande valia por apresentar as IES a um público que provavelmente nunca ouviu algo sobre elas de forma mais clara e simples.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Apresentada a introdução, este trabalho está estruturado em mais seis capítulos.

No capítulo 2 trato de apresentar os referenciais teórico-metodológicos que o

nortearam.

O capítulo 3 conceitua os termos “Competências pessoais”, “Liderança” e “Competências pessoais de liderança”.

O capítulo 4 aborda os conceitos Inteligência Emocional e Inteligência Social a partir do referencial teórico produzido por Daniel Goleman.

Os capítulos 5 e 6 trazem as contribuições de Daniel Goleman para o mundo corporativo.

No capítulo 5 encontram-se as sínteses de cada um dos elementos das Inteligências Emocional e Social relacionadas ao ambiente de trabalho.

O capítulo 6 apresenta os seis estilos de liderança identificados por Goleman.

Enfim, no capítulo 7, traço minhas considerações pessoais sobre a totalidade do trabalho.

2 REFERENCIAIS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada para a condução deste estudo foi a pesquisa bibliográfica uma vez que tem como objetivo a produção de sínteses sobre os principais escritos de Daniel Goleman (2001, 2004, 2006, 2007, 2010a, 2010b) publicados no Brasil a respeito das Inteligências Emocional e Social e suas contribuições para o desenvolvimento das competências de liderança.

É importante ressaltar ao(à) leitor(a) que, embora apareçam menções a outros teóricos relacionados ao tema estudado – mais especificamente quando são tratados os aspectos históricos do desenvolvimento de tais conceitos –, os referenciais teóricos apresentados nos próximos capítulos têm como foco apenas aqueles produzidos por Daniel Goleman.

Acerca da pesquisa bibliográfica, Gil (2010, p. 29-30) fala sobre a vantagem em se utilizá-la para reunir informações dispersas em várias obras a fim de sintetizar seus conteúdos.

Ruiz (2008, p. 58) traz a explanação da natureza da pesquisa bibliográfica:

As produções humanas foram comemoradas e estão guardadas em livros, artigos e documentos. Bibliografia é o conjunto dos livros escritos sobre determinado assunto, por autores conhecidos e identificados ou anônimos, pertencentes a correntes de pensamento diversas entre si, ao longo da evolução da Humanidade. E a pesquisa bibliográfica consiste no exame desse manancial, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto que assumimos como tema de pesquisa científica.

Severino (2007, p. 122) também ilustra o sentido da pesquisa bibliográfica:

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Manzo (1971, p. 32 apud MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 185) explica que:

A bibliografia pertinente “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”.

Por fim, Martins e Lintz (2011, p. 15) ainda trazem um importante esclarecimento sobre a pesquisa bibliográfica:

Trata-se da abordagem metodológica mais frequente dos estudos monográficos. A pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um tema ou um problema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos, etc. Busca conhecer e analisar contribuições científicas sobre determinado tema.

3 TRÊS CONCEITOS: COMPETÊNCIAS PESSOAIS, LIDERANÇA E COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DE LIDERANÇA

Para entendermos as contribuições dadas pelos elementos que constituem as IES à prática da liderança, no que diz respeito à fundamentação teórica, antes de apresentar os conceitos de Inteligência Emocional e Inteligência Social (ver capítulo 4), exponho uma síntese sobre três conceitos cuja compreensão é necessária para se bem entender o raciocínio que direciona este trabalho.

Trata-se de três conceitos integrados: Competências pessoais, Liderança e Competências comportamentais de liderança.

3.1 COMPETÊNCIAS PESSOAIS

A utilização do conceito de competências no meio organizacional surge com o psicólogo behaviorista norte-americano David Clarence McClelland, na década de 70, quando aplicava processos de seleção de pessoal para o Departamento de Estado Norte-Americano (RESENDE, 2003, p. 13).

A partir da década de 80, o uso do conceito de competências ganhou força sendo utilizados para se abordar vários aspectos organizacionais: formação, capacitação (aptidão), ação (em oposição a potencial), articulação de recursos (mobilização), resultados, perspectiva dinâmica (questionamento constante), autodesenvolvimento e interação (BITTENCOURT, 2004).

Desde a década de 90, o sociólogo, docente e pesquisador francês Philippe Zarifian vem trazendo importantes contribuições para o desenvolvimento do conceito de competências, tratando de sua trajetória histórica e dos desafios atuais que o conceito apresenta (ZARIFIAN, 2001, 2003).

No Brasil, vários autore(a)s também vêm abordando de forma teórica e prática a questão, produzindo excelentes obras sobre o assunto, tais como Boog (in: Boog, 1999), Chiavenato (2002, 2004, 2005a, 2005b, 2008, 2009), Dutra (2001, 2007), Gramigna (2007), Leme (2006a, 2006b, 2007) e Resende (2003).

Chiavenato (2005a apud Ramos 2012) explica que o fato é que o rápido

desenvolvimento tecnológico, a acirrada concorrência em nível mundial, as alterações de hábitos dos consumidores e as novas exigências da moderna sociedade fizeram com que as empresas adotassem um modelo de gestão baseado nas competências para:

- ter maior potencial de competitividade nos mercados nacional e internacional;
- responder com eficácia à demanda de produtos e/ou serviços de melhor qualidade;
- obter maior produtividade diante da exigência de se produzir mais com menos recursos;
- dar maior ênfase nas necessidades do cliente ou usuário, seja ele externo (quando representado pelo mercado de fornecedores e consumidores) ou interno (agentes da própria organização);
- trazer soluções às questões relacionadas à degradação ambiental.

De acordo com os conhecimentos apresentados por Chiavenato (2005a, 2008) e Leme (2006), a Gestão de Pessoas, fundamental para o desempenho e o sucesso organizacional, tal como as outras áreas de uma empresa, também deve se voltar para a adoção do conceito de competências nas suas diversas práticas: planejamento estratégico, mapeamento de perfis pessoais e profissionais, captação e retenção de talentos, avaliação de desempenho e de potencial, desenvolvimento de pessoas e equipes e, por fim, remuneração.

Para melhor compreender a importância do papel das competências nas organizações, Chiavenato (2005a) ainda nos aponta quatro grandes categorias de competências: essenciais, de gestão, organizacionais e pessoais:

- Competências essenciais: são as competências fundamentais para o sucesso de uma organização em relação aos clientes, à sociedade e aos concorrentes, correspondendo à sua missão e visão organizacionais, aquilo que uma empresa sabe fazer de melhor;
- Competências de gestão: são as competências relacionadas com a gestão dos recursos e processos organizacionais para se obter os melhores resultados: de recursos financeiros, comerciais, produtivos, etc.;
- Competências organizacionais: são as competências relacionadas com a

vida íntima da organização, correspondendo à sua cultura e ao seu clima organizacional;

- Competências pessoais: são as competências que cada indivíduo mobiliza e desenvolve para realizar suas atividades pessoais na organização.

Na visão de Chiavenato:

As competências pessoais conduzem às competências organizacionais; estas às competências de gestão e, por fim, às competências essenciais. Contudo, o caminho não costuma ser esse, mas o inverso. As organizações avaliam e definem quais são suas competências essenciais – atuais ou exigidas – e, daí, partem para suas competências de gestão, competências organizacionais até chegar às competências individuais por meio de um processo estratégico de desenvolvimento de competências (CHIAVENATO, 2005a, p. 14).

As organizações bem sucedidas perceberam que somente podem desenvolver suas competências organizacionais na base das competências individuais de seus participantes. Em outras palavras, para desenvolver e utilizar eficazmente suas competências estratégicas, as organizações precisam contar com pessoas que disponham de competências individuais adequadas para o sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2009, p. 129).

Neste ponto, interessa-nos focalizar o conceito de “competências comportamentais” uma vez que tratamos das IES.

Falar sobre competências pessoais virou um "modismo", por isso há no mercado literário várias obras disponíveis sobre o assunto, entretanto, inicialmente utiliza-se, aqui, o conceito de competências pessoais proposto por Parry (1996 apud LEME, 2006b, p. 17), segundo o qual:

["Competências pessoais" é] um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Trata-se do conhecido conceito de competências fundamentado no "Modelo CHA - conhecimentos, habilidades e atitudes - de competências pessoais".

Tomando o "Modelo CHA de competências pessoais", Rabaglio (2001, 2004) e Leme (2006a, 2006b) o caracterizam da seguinte forma:

- Competências técnicas: correspondem aos conhecimentos ("C") e

habilidades ("H"), tratando-se respectivamente das teorias e dos conceitos (saber) aprendidos pelo profissional e de suas aplicações práticas (saber fazer).

- Competências comportamentais: correspondem às atitudes ("A") do profissional compatíveis com atribuições a serem desempenhas num determinado cargo (querer fazer), tais como:

Iniciativa, criatividade, habilidade de relacionamento interpessoal, comunicação verbal, liderança, negociação, empreendedorismo, espírito de equipe, bom humor, entusiasmo, espírito de servir, humildade, extroversão, persuasão, atenção a detalhes, participação, cooperação, facilidade para trabalhar com metas, foco em resultados, flexibilidade, empatia, agilidade, etc. (RABAGLIO, 2001, p. 6).

COMPETÊNCIAS PESSOAIS		
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
C	H	A
Aspectos teóricos / conceituais	Aspectos técnicos	Aspectos comportamentais
Conhecimentos	Prática	Relacionamentos intra e interpessoal Atitudes

Quadro 1- Modelo "CHA" de competências pessoais
Fonte: adaptado de Rabaglio, 2004, p.22.

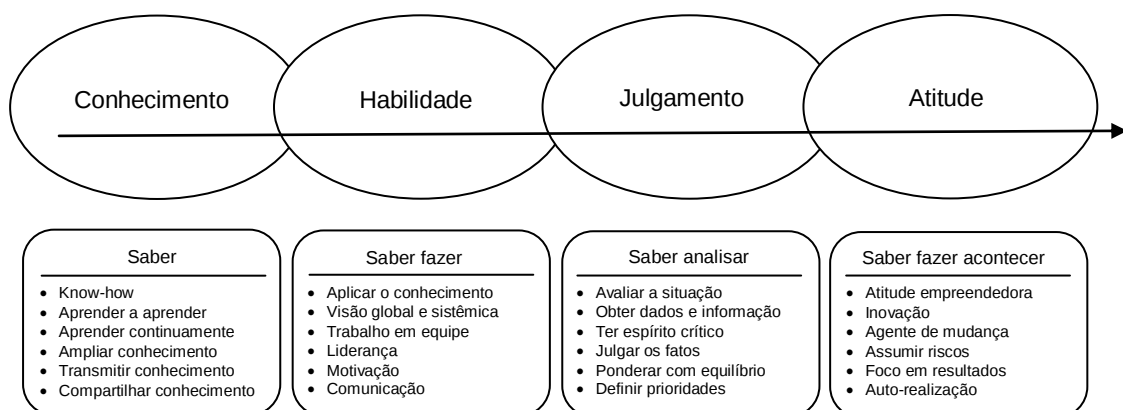
Para Chiavenato (2009), as competências pessoais são compostas de características pessoais essenciais para a diferenciação do desempenho de uma pessoa para outra.

Tais características são observadas na forma de conhecimentos, habilidades, atitudes, traços de personalidade, interesses, valores sociais, dentre outras.

Destas competências pessoais resulta a conjugação de quatro fatores:

- **Conhecimento:** é o saber. É incorporado pela aprendizagem, sendo necessário o aprender contínuo para o crescimento individual. O conhecimento é importante para se ter organização, para armazenar informações e utilizá-las num determinado processo, área ou atividade.
- **Habilidade:** é o saber fazer. Trata-se da aplicação do conhecimento na prática. O conhecimento é fundamental para levar às habilidades de criar, fazer e resolver. É necessária a capacidade de fazer e fazer bem. Essa capacidade só é bem sucedida pela prática constante na execução das atividades.
- **Julgamento:** é o saber analisar, ponderar e julgar. Saber utilizar o conhecimento e a habilidade com discernimento para a escolha de determinada ação. Utiliza-se a intuição, visão e análise para definir o que, como, quando e onde aplicar o conhecimento e a habilidade.
- **Atitude:** é o saber fazer acontecer. É a característica proativa que leva as ações acontecerem por meio do conhecimento, habilidade e julgamento, resultando no alcance dos objetivos. É o que enfrenta os obstáculos, dificuldades e desafios com vontade e ânimo.

O conhecimento, a habilidade, o julgamento e a atitude são características que constituem a base das competências individuais e que são construídas por meio de aprendizagem por esses quatro elementos:



Quadro 2- As competências individuais básicas da pessoa
Fonte: Chiavenato, 2009, p.129.

Rogério Leme, por sua vez, em todas suas obras, utiliza o conceito de competências pessoais proposto por Scott B. Parry – o modelo “CHA”, já mencionado –, no entanto, segundo Ramos (2012, p. 6), em obras mais recentes, Rogério Leme (LEME, 2007, LEME; VESPA, 2008), ainda que de uma forma meia dispersa, complementa que o conceito de competências deve ir além “CHA”, abrangendo mais três conceitos integrados: resultados, complexidade e valores.

Para facilitar a menção a estes três conceitos, Ramos (2012, p. 6) cita-os como “Modelo RCV de competências pessoais”, ressaltando que o “RCV” não substitui o “CHA”, apenas o complementa.

“Resultados” (“R”) está relacionado às metas e objetivos a serem atingidos pelo(a) colaborador(a) e que são traçados com sua liderança.

Leme esclarece que de nada adianta ter “CHA” se não se obtém resultados.

“Complexidade” (“C”) é relacionada ao engajamento no trabalho, sendo este entendido como o “chamar para si responsabilidades”.

É o que popularmente se menciona como “vestir a camisa da empresa”.

Compreende ainda o potencial de enfrentamento das contingências presentes no dia-a-dia que abrangem situações diversas e adversas – tais como pressão do ambiente interno e externo, a independência e interdependência das atividades, bem como suas “mutações” – que exigem adaptações estratégicas na conduta.

Nessa última, incluem-se ações como o saber manipular as várias dimensões e relações presentes na contextualização de uma tarefa, tais como o impacto dos atos, grau de autonomia, condutas tomadas a partir de informações obtidas de fontes diversas e as decisões e variáveis que envolvem uma ou mais atividades.

“Valores” (“V”) relaciona-se aos valores culturais e organizacionais que o(a) colaborador(a) possui e que agregam diferencial competitivo à empresa da qual faz parte: conhecimentos diferenciados em relação aos concorrentes, ideias criativas, excelência no atendimento ao cliente, dentre outros.

COMPETÊNCIAS PESSOAIS		
Resultados	Complexidade	Valores
R	C	V
Alcance das metas negociadas	Responsabilidade Grau de autonomia Potencial de enfrentamento das contingências Capacidade de reflexão e análise crítica	Ideais Crenças Cultura Agregar valores

Quadro 3- Modelo “RCV” de competências pessoais
 Fonte: Ramos, 2012, p. 6.

3.2 LIDERANÇA

A maior armadilha ao se falar em “Liderança” é a de se adentrar num labirinto – onde se encontra conceitos e mais conceitos sobre o tema surgidos ao longo de sua evolução histórica, bem como um leque de assuntos a ele relacionados que incluem relações de poder, motivação, comunicação, gestão de conflitos, dentre outros – do qual dificilmente se consegue sair, perdendo-se o foco no objetivo do trabalho.

A intenção neste ponto é a de desconsiderar a ideia arcaica sobre o que é ser líder e de trabalhar apenas com o que há de mais atual na concepção do que vem a ser liderança.

Devemos entender como ideia arcaica de liderança aquela que ilustra um(a) líder como sendo uma pessoa altamente carismática, capaz de mobilizar multidões para seguir seus ideais, porém, desconsiderando, por exemplo, os aspectos éticos destes.

Neste sentido, poderíamos considerar como líderes personagens históricos como Hitler, Stalin e Mao-Tsé-Tung, dentre outros manipuladores de massa e genocidas.

Liderança de forma alguma é isso.

O conceito de Liderança, no sentido atual, envolve várias competências técnicas e comportamentais.

No campo das competências técnicas, dentre várias, destacam-se visão sistêmica e empreendedora, planejamento estratégico, conhecimentos de toda a cadeia de produção de bens e/ou prestação de serviços, negociação e tomada de decisão.

No campo das competências comportamentais é que encontramos os elementos relacionados às IES.

Vários foram os teóricos que procuraram definir o que é liderança no seu atual sentido.

Apresento, a seguir, duas breves conceituações que relacionam, de uma forma bem simples, porém, objetiva, a liderança às IES.

No seu best-seller “O monge e o executivo”, James Hunter trouxe a seguinte ideia sobre liderança: “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.” (HUNTER, 2004, p. 25).

Pouco tempo depois, no seu livro “Como se tornar um líder servidor”, em que expõe os fundamentos teóricos utilizados para escrever “O monge e o executivo”, Hunter adiciona mais alguns elementos à sua primeira concepção sobre liderança: “[Liderança é] a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força de caráter” (HUNTER, 2006, p. 18).

É interessante notar que Hunter associa – na direção oposta daquela concepção arcaica sobre liderança – a liderança, sob uma perspectiva ética, ao comportamento moralmente correto (força de caráter).

Chiavenato (2005a, p. 183), também traz uma noção de liderança relacionada às IES:

A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

3.3 COMPETÊNCIAS PESSOAIS DE LIDERANÇA

Especificamente sobre as competências comportamentais, Rabaglio (2001, 2004, 2008) lista uma série delas que são necessárias ao caráter de um profissional que busque o sucesso pessoal e profissional.

Nessa lista, podemos identificar algumas específicas relacionadas às competências comportamentais de liderança:

- comprometimento;
- liderança participativa;
- liderança treinadora (*coach*);
- liderança motivadora;
- ética;
- comunicação;
- cooperação;
- integração;
- espírito de equipe;
- equilíbrio emocional;
- autoconhecimento;
- autocontrole;
- empatia;
- saber dar e receber *feedbacks*;
- automotivação;
- foco nos relacionamentos interpessoais;
- busca de consenso;
- resiliência;
- resistência à frustração.

Chiavenato (2005b, p. 350), por sua vez, apresenta alguns itens para melhor identificar as características de um líder:

1. é inovador;
2. serve as pessoas;
3. é original na maneira de ser;
4. desenvolve as competências de seus(suas) colaboradore(a)s;
5. focaliza as pessoas no contexto e na cultura;
6. baseia-se no compromisso e inspira confiança;
7. tem perspectiva de longo prazo em visão de futuro, princípios e propósitos;
8. pergunta sobre o “o quê” e “por quê”;
9. tem foco no horizonte;
10. desafia o *status quo*;
11. é sua própria pessoa;
12. faz as coisas certas.

É também interessante citar Covey (1991 apud CHIAVENATO, 2005a, p. 12) quando fala sobre a importância da adoção dos sete hábitos que ajudam as pessoas a se tornarem cada vez mais eficazes:

1. ser proativo: significa antecipar-se aos problemas, buscando soluções antes que eles se manifestem. Diz respeito à intuição, à iniciativa, ao engajamento e à responsabilidade;
2. ter em mente o objetivo final: significa saber focalizar metas e resultados;
3. primeiro o primeiro: significa estabelecer prioridades e saber executá-las;
4. pensamento do tipo ganhar/ganhar com respeito e benefícios mútuos: significa sempre ter como foco negociações em que as partes envolvidas recebam benefícios;
5. procurar primeiro compreender para depois ser compreendido: corresponde ao princípio de empatia;
6. sinergia: significa ter boa comunicação e espírito de cooperação;
7. promover a renovação constante: significa mudar e mudar sempre para melhorar continuamente a si mesmo, os outros e os processos.

4 INTELIGÊNCIAS EMOCIONAL E SOCIAL

4.1 AS ORIGENS DOS CONCEITOS INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E INTELIGÊNCIA SOCIAL

Este capítulo tem como finalidade apresentar os conceitos de Inteligência Emocional e Inteligência Social nas concepções de Daniel Goleman.

Daniel Jay Goleman, nascido em 1946 nos Estados Unidos, é psicólogo, com doutorado em Psicologia pela Universidade de Harvard – onde também lecionou –, jornalista da ciência e adquiriu fama internacional como escritor com seu best-seller “Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente”, que veio a público inicialmente nos Estados Unidos em 1995.

Posteriormente, publicou vários livros, dentre eles, a continuação de “Inteligência Emocional”, intitulado “Inteligência Social: o poder das relações humanas”, também publicado inicialmente nos Estados Unidos em 2006.

Atualmente, além de dar continuidade à sua obra escrita, é palestrante internacional, proprietário de uma afamada empresa de consultoria em Gestão de Pessoas e tem parcerias com outras empresas do mesmo ramo.

Embora os conceitos Inteligência Emocional e Inteligência Social sejam usualmente associados a Goleman, não foram cunhados por ele, tendo ele “apenas” ampliando seus significados.

4.1.1 De Aristóteles a Daniel Goleman

Fazendo uma breve descrição histórica (INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, 2012) das origens dos conceitos Inteligência Emocional (IE) e Inteligência Social (IS), temos o seguinte roteiro:

1. Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.) escreve a primeira obra que considera as emoções: *Ética a Nicômaco*;
2. O primeiro conceito similar ao de IE foi utilizado por Charles Darwin ao se referir à importância da expressão emocional para a sobrevivência e adaptação;
3. Em 1920, o psicometrista Robert L. Thorndike, na Universidade de Columbia, usou o termo “Inteligência Social” para descrever a capacidade de alguém compreender e motivar os outros;
4. David Wechsler, famoso psicometrista, criador de testes de Quociente de Inteligência (QI), em 1940 descreveu a influência dos fatores não-intelectuais sobre o comportamento inteligente e defendeu a ideia de que os modelos avaliadores de Inteligência não estariam completos até que esses fatores não pudessem ser adequadamente descritos e mensurados;
5. Howard Gardner, contestando a medição do QI como determinante para caracterização do grau de inteligência de uma pessoa, em 1983 apresenta sua revolucionária Teoria das Inteligências Múltiplas que abrange como formas de inteligências não só os aspectos cognitivos do psiquismo, mas também os emocionais (compreendendo o que denominou de Inteligência Intrapessoal e Inteligência Interpessoal);
6. O primeiro uso do termo “Inteligência Emocional” é geralmente atribuído a Wayne Payne, em 1985, em sua tese de doutorado;
7. Stanley Greenspan apresentou um modelo de IE em 1989, seguido por Peter Salovey e John D. Mayer em 1990 [mais tarde, juntou-se ao grupo David R. Caruso];
8. Goleman populariza a IE com seu best-seller “Inteligência Emocional” (“Emotional Intelligence”, publicado nos Estados Unidos em 1995);
9. Em 1998, Goleman lança nos Estados Unidos “Trabalhando com Inteligência Emocional” (“Working with Emotional Intelligence”), que trata da aplicação da IE no mundo do trabalho, principalmente nas situações que envolvem liderança;
10. Em 2006, lança nos Estados Unidos o livro “Inteligência Social” (“Social Intelligence”), complementando seu conceito de IE e passando, pouco tempo depois, a utilizar o termo “Inteligências Emocional e Social” (IES).

4.1.2 As Inteligências Emocional e Social na atualidade

Nadler (2011, p. 8) menciona que atualmente há três correntes distintas, cada qual com seus próprios modelos e ferramentas de análise e avaliação, que tratam da IE e IS.

Há um grande esforço direcionado para a medição daquilo que denominaram de Quociente de Inteligência Emocional – QIE ou QE:

- O conceito baseado em Mayer, Salovey e Caruso usa um instrumento de autoavaliação chamado de Teste de Inteligência Emocional Mayer, Salovey e Caruso (MSCEIT);
- O modelo Bar-On, desenvolvido por Reuven Bar-On, usa o Inventário do Quociente Emocional (IQE);
- O modelo Goleman, Boyatzis e Hay Group usa o Inventário de Competência Emocional de avaliação de 360 graus (ICE) e o Inventário de Competência Emocional e Social (ICES).

Neste ponto, é importante lembrar o(a) leitor(a) que, conforme explicitado na introdução do trabalho, utilizarei, doravante, somente as concepções sobre as IES de Daniel Goleman.

4.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A Inteligência Emocional é descrita por Goleman (2001, p. 337) como “a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e o dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos.”

A IE é uma habilidade enriquecedora, que permite a sua utilização tanto na relação profissional quanto pessoal, possibilitando a construção de melhores relacionamentos sociais: no convívio familiar, profissional, social e em todos os tipos de interações que possamos ter com pessoas e grupos.

Proporciona, também, uma melhora na percepção de nossas próprias

emoções, fazendo com que possamos conduzi-las de melhor forma, assim que surgem.

Goleman identificou na IE cinco elementos fundamentais:

- Autoconhecimento;
- Autocontrole;
- Automotivação;
- Empatia;
- Habilidades interpessoais.

4.2.1 Autoconhecimento

O autoconhecimento, ou autoconsciência, é a percepção e entendimento das próprias emoções, impulsos, necessidades, iniciativas, forças e fraquezas (GOLEMAN, 2004, p.12).

Pessoas com esta habilidade são de extrema honestidade, tanto com os outros como com si mesmas: têm compreensão de seus próprios valores e objetivos.

São pessoas claras no seu falar, não demonstrando contradições nas suas ideias e falas.

Também têm a importante habilidade de reconhecer e afastar “estados de espíritos negativos”, isto é, nocivos para o trato social.

Pensemos no caso de, no início do dia, ao acordar, termos uma experiência desagradável com algo ou alguém e permanecermos de mau humor “pelo resto do dia”.

É o tipo de situação que gera a reação de tratarmos mal outras pessoas que se aproximam: com ofensas, descaso e negligência.

Tudo isso geralmente ocorre de forma involuntária, inconsciente e impulsiva.

Através da autoreflexão, ou até pela intervenção direta ou indireta de outra pessoa, essas reações podem ser trazidas à consciência e identificadas.

As pessoas com a habilidade do autoconhecimento são capazes de rever suas reações, suas atitudes, de forma a não deixar essas emoções negativas tomarem conta da consciência, mudando o estado de espírito e as perspectivas de

suas ações (GOLEMAN, 2007, p.79).

Dentre os cinco elementos da IE, o autoconhecimento é a “base de tudo”, o elemento que se mostra mais importante, pois, a partir dele, podemos avaliar e melhorar o convívio com o próximo e com nós mesmos.

Uma pessoa conhecedora de si mesma é capaz de saber identificar suas ideias e emoções, conduzindo melhor suas reações e ações.

São pessoas dotadas de maior autoconfiança e compreensão de suas capacidades.

4.2.2 Autocontrole

O autocontrole, ou autodisciplina, tem como fundamento o autoconhecimento, pois não se pode melhor controlar uma ou mais emoções ou impulsos que a própria pessoa desconhece nela haver.

O autocontrole é a habilidade de lidar com as próprias emoções com base no autoconhecimento.

O autoconhecimento e o autocontrole estão intimamente relacionados.

Pessoas com essa habilidade são capazes de manter um diálogo interior compreensivo, colocando as emoções a serviço de objetivos úteis.

O autocontrole também envolve a capacidade de resistir a “tentações” e adiar o recebimento de recompensas, bem como a habilidade de fazer avaliações de outras pessoas que apresentam “estados de espírito negativo” sem se deixar dominar por elas.

Trata-se de pessoas menos suscetíveis a “contágios psíquicos”.

As pessoas que têm um melhor autocontrole ainda apresentam uma maior tolerância às frustrações, buscando outras possibilidades e diretrizes para atingirem seus objetivos.

As pessoas que mantêm um melhor controle das suas emoções e impulsos são capazes de criar um maior ambiente de confiança e lealdade, harmonizando-o (GOLEMAN, 2004, p.16).

Um exemplo claro do uso do autocontrole é possível ser visto até mesmo nas crianças, tanto nas escolas como em casa.

As crianças que conseguem iniciar o domínio de suas emoções são as que mantêm o controle da raiva, não se envolvendo em brigas e ofensas verbais.

Conseguem expressar seus sentimentos adequadamente – como a raiva –, sem brigar, mas através de brincadeiras e jogos.

A criança aprende a reconhecer os benefícios da utilização constante do autocontrole, ficando menos agressiva ou autodestrutiva.

Aprende a lidar melhor com a tensão, melhorando os sentimentos positivos sobre si mesma, a escola e a família (GOLEMAN, 2007, p. 298).

O autoconhecimento como uma virtude pessoal pode estender seus benefícios para a vida profissional, de modo a se tornar uma força organizacional.

4.2.3 Automotivação

Trata-se da motivação intrínseca, da realização motivada pela satisfação interior, não por incentivos extrínsecos, exteriores.

Nessa habilidade, as pessoas buscam a realização além das expectativas: as suas e as de quaisquer outros, são motivadas por vontades de executar algo devido à realização própria (GOLEMAN, 2004, p.19).

Essas pessoas fazem o difícil parecer fácil, de modo a fazer algo pela excelência, pelo trabalho bem feito, não por fatores motivacionais externos.

Buscam desafios criativos e têm prazer em aprender, mostrando sempre perseverança e energia para melhorar sempre.

As pessoas automotivadas conseguem ser altamente produtivas e eficazes no que se propõem a fazer.

Vemos facilmente a automotivação em pessoas que atuam em auxiliar o próximo, como em entidades, ONGs, sem receber nenhum benefício financeiro: o trabalho voluntário.

A recompensa é a própria vontade de ajudar, o tornar as pessoas felizes, a excelência no trabalho.

Pessoas com automotivação são otimistas e utilizam-na juntamente com a autodisciplina para superar frustrações e descobrir novos caminhos para atingir suas metas.

Tornam-se pessoas engajadas e comprometidas em projetos sociais e na sociedade como um todo, contagiando outras pessoas na mesma direção de suas intenções.

4.2.4 Empatia

A empatia para Goleman (2004, p. 23) significa levar em consideração, com ponderação, as necessidades, os interesses e os sentimentos das pessoas, no processo de adoção das decisões inteligentes, em vários aspectos da vida: nas práticas comerciais, no namoro, na paternidade, etc.

Isso não significa ser “bonzinho”, ficar de bem com todo mundo, “absorvendo” todas as emoções e sentimentos dos outros – aceitando o inaceitável –, mas sim reconhecê-los e compreendê-los de forma a se colocar na posição do outro e agir emocionalmente de acordo com o que a situação pede.

Para isso, é necessário o “saber escutar” as emoções alheias, as que se expressam tanto na forma verbal como não verbal – através do semblante do rosto, de gestos e mesmo momentos de silêncio (GOLEMAN, 2007, p. 67).

A empatia é a base da solidariedade, é o que possibilita as pessoas serem boas e impede-as de serem más (GOLEMAN, 2010a).

A ausência de empatia é extremamente prejudicial para a vida social.

Essa incapacidade de registrar os sentimentos de outrem significa que existe um grande déficit de inteligência emocional e uma trágica falha no entendimento do que significa ser humano. Pois todo relacionamento, que é a raiz do envolvimento, vem de uma sintonia emocional, da capacidade da empatia (GOLEMAN, 2007, p. 118).

Essa habilidade é alimentada pelo autoconhecimento, já que quanto mais sabemos sobre nossas próprias emoções, mais facilmente poderemos entender o sentimento alheio (GOLEMAN, 2007, p. 118).

Podemos perceber a empatia, por exemplo, em um professor em sala de aula que tem a ciência do quanto é complicada uma determinada matéria para alguns alunos.

Sabe que explicar de uma forma didática, bem como tranquila e calma, já

deixará os alunos menos ansiosos, mais à vontade para apresentar suas dúvidas.

Tal atitude possibilita um melhor diálogo, uma melhor interação, entre professor e alunos.

4.2.5 Habilidades Interpessoais

As habilidades interpessoais dizem respeito às formas de lidar com os relacionamentos e emoções dos outros, entrando eficazmente em sintonia com eles.

Goleman (2007, p.133) enfatiza que “controlar as emoções de outra pessoa – a bela arte de relacionar-se com os outros – exige o amadurecimento de duas outras aptidões emocionais: o autocontrole e a empatia”.

As habilidades interpessoais é o ápice da IE, pois a partir do momento em que controlamos nossas emoções e entendemos o próximo, aumenta a possibilidade de o relacionamento com a outra pessoa se tornar mais fácil.

Pode-se ver, por exemplo, essa competência quando assistimos palestras nas quais a sincronia entre o palestrante e a assistência mostra uma grande intensidade na relação estabelecida.

“Palestrantes podem ser hábeis em sintonizar-se com os estados de espírito das pessoas, ou podem facilmente pôr emocionalmente outras pessoas sob seu controle, e suas interações se darão com mais leveza no nível emocional” (GOLEMAN, 2007, p. 138).

Sendo as emoções contagiantes, enviamos sinais emocionais sempre que interagimos, de forma a afetar para melhor ou pior nossos relacionamentos.

As habilidades interpessoais compreendem diversas competências: demonstrar emoções de forma adequada, entender o efeito das próprias emoções sobre os outros, contagiar os outros com emoções positivas, organizar equipes, negociar soluções, responder de forma apropriada às emoções alheias, detectar e entender emoções alheias.

A falta desta habilidade produz arrogância, teimosia e insensibilidade (GOLEMAN, 2007, p.134).

Componentes da Inteligência Emocional	Habilidades e características
Autoconhecimento	São capazes de reconhecer e entender as próprias emoções. São honestas e claras nas suas ideias e ações. São capazes de reconhecer o como seus sentimentos afetam a si próprios, os outros, bem como o seu desempenho profissional.
Autocontrole	A partir do autoconhecimento, sabem melhor lidar com as próprias emoções, não agindo por impulsividade. Conseguem adiar – e até mesmo desconsiderar quando necessário – expectativas de recebimento de recompensas. Têm a capacidade de fazer avaliações de outras pessoas que apresentam desempenho negativo sem se deixar dominarem por emoções negativas.
Automotivação	Têm forte impulso de realização interior, intrínseca. São perseverantes, otimistas, e buscam melhorar o clima no ambiente em que estão. São altamente eficazes e produtivas no que se propõem a fazer.
Empatia	Reconhecem e compreendem as emoções alheias através de sinais verbais e não-verbais alheias, considerando-as no processo de tomar decisões inteligentes. Procuram agir prudentemente de acordo com o que a situação pede (o que não significa ser “bonzinho”). Procuram o diálogo, reconhecendo as necessidades e interesses dos outros.
Habilidades interpessoais	Buscam entrar em sintonia com os outros, liderando com eficácia e justiça, formando equipes, negociando visando ganhos para todas as partes, melhorando os processos de comunicação, administrando conflitos, evitando crises interpessoais desnecessárias, etc.

Quadro 4 – Síntese dos cinco elementos da Inteligência Emocional
Fonte: adaptado de Ramos, 2012, p. 16.

4.3 INTELIGÊNCIA SOCIAL

No ano de 2006, Goleman publica nos Estados Unidos o livro “Inteligência Social: o poder das relações humanas”, lançado no Brasil nesse mesmo ano (GOLEMAN, 2006).

Embora essa obra não tenha se tornado um best seller como sua anterior – “Inteligência Emocional” –, não é menos importante.

Aliás, tem importância igual, pois com o conceito de Inteligência Social (IS), Goleman aprofunda o significado dos elementos interpessoais da Inteligência Emocional (IE): a empatia e as habilidades interpessoais.

Atualmente, Goleman trabalha com a junção destes dois conceitos, designando-os como Inteligências Emocional e Social (IES), algo que já em 2006 ele apontava que faria (GOLEMAN, 2006, p. 98).

Neste subitem, serei fiel ao termo IS – de acordo com o livro homônimo de Goleman –, pois a designação IES passa a ser usada por Goleman recentemente – apesar de, conforme o mencionado, já estar sendo cunhada em 2006.

Segundo Goleman (2006, p.13) a IS deve ser considerada “como um termo que resume ser inteligente não apenas *a respeito* de nossos relacionamentos, mas também *em* nossos relacionamentos” (grifo do autor).

Tal conceito amplia o foco de inteligência social da visão de uma pessoa para a perspectiva de duas pessoas, das habilidades de um indivíduo para as que se desenvolvem quando uma pessoa se envolve em um relacionamento. Expandir nosso foco dessa maneira nos permite olhar além do indivíduo, a fim de tentar entender o que realmente transpira quando as pessoas interagem – e olhar além de nossos interesses para enxergar também os interesses do outro (GOLEMAN, 2006, p. 13).

Acerca do conceito IS, Goleman (2006, p.13) ainda o define como o “agir com sabedoria nos relacionamentos humanos”.

Goleman divide a IS em Consciência social e Facilidade social, sendo que cada uma das duas divisões são subdivididas em quatro elementos, conforme segue:

- Consciência Social:
 - Empatia primordial;
 - Sintonia;
 - Precisão empática;
 - Cognição social.
- Facilidade Social:
 - Sincronia;
 - Apresentação pessoal;
 - Influência;
 - Preocupação.

4.3.1 Consciência social

A consciência social, segundo Goleman (2006, p. 98) refere-se “a um espectro que vai de sentir instantaneamente o estado interno do outro e compreender seus sentimentos e pensamentos a ‘entender’ situações sociais complicadas”.

Na consciência social inclui-se a empatia primordial, a sintonia, a precisão empática e a cognição social.

4.3.1.1 Empatia primordial

Sobre a empatia primordial, o autor a define como sendo a capacidade imediata de sentir as emoções dos outros, ocorrendo, portanto, de maneira rápida e automática.

A empatia primordial consiste em sentir os sinais emocionais não-verbais, sentir com os outros.

Goleman (2006, p. 99) diz que “nesse sentido, quando se trata de emoções, é impossível não nos comunicarmos.”

Mesmo quando as pessoas tentam se esquivar de demonstrar os sinais de suas emoções, os sentimentos sempre encontram formas de “vazar” de alguma forma.

Sempre estamos nos comunicando com alguém, seja através do tom da voz, como de gestos ou expressões momentâneas.

Um exemplo de um ótimo desenvolvimento da habilidade da empatia primordial é o das mulheres que cuidam de filhos pequenos, pois são capazes de entender sinais não-verbais das crianças – tais como o choro – com maior facilidade que as mulheres de mesma idade que elas, mas que não lidam com crianças (GOLEMAN, 2006, p. 100).

4.3.1.2 Sintonia

Goleman descreve a sintonia como “uma atenção que ultrapassa a empatia momentânea, transformando-se em uma presença confirmada e completa que facilita a conexão [com outras pessoas]” (GOLEMAN, 2006, P.101).

Essa sintonia se refere a uma total atenção a uma pessoa, de forma a ouvi-la atentamente, procurando entendê-la a fim de se travar uma boa conversa, ao invés de simplesmente dar nossa opinião.

Para ampliar esta capacidade é imprescindível o prestar mais atenção intencionalmente na outra pessoa (GOLEMAN, 2006, p.102).

Saber ouvir com total receptividade faz toda a diferença.

É o que torna possível a sintonia dos sentimentos, o diálogo recíproco tanto na forma de ajustar as palavras, quanto os sentimentos e as ações.

Podemos ver essa sintonia em uma loja, quando possíveis clientes chegam e vendedores atuam não determinantes a fazerem uma venda, mas sim, ouvindo-os de forma a serem consultores prontos a entendê-los e atendê-los nas suas necessidades.

Dessa forma, os vendedores transmitem confiabilidade tanto nas suas pessoas, quanto nos produtos que representam.

O saber ouvir é extremamente importante, pois maximiza a sincronia psicológica, permitindo que as emoções se alinhem e se conectem de forma a aumentar a probabilidade de florescer outras características essenciais para a relação (GOLEMAN, 2006, p. 103), tais como o sentimento recíproco de confiança.

4.3.1.3 Precisão empática

Sobre a precisão empática, Goleman (2006, p. 103) afirma que “baseia-se na Empatia primordial, mas acrescenta um entendimento explícito do que o outro sente e pensa”.

Trata-se de ter a capacidade de entender – de ter uma leitura mais exata – da outra pessoa no que se relaciona às suas emoções, sentimentos e expressões.

Esta precisão empática auxilia entender os pensamentos e as intenções da outra pessoa, pois a percepção consciente das intenções propicia uma empatia mais precisa, prevendo sua forma de agir, o que nos deixa em maior sintonia com o outro.

É importante explicar que, enquanto a empatia primordial nos permite ter um “flash” – uma percepção instantânea, intuitiva – sobre as emoções do outro a partir da expressão de seus sinais não-verbais, a precisão empática nos possibilita uma reflexão, um entendimento mais elaborado, sobre o que o outro sente.

Podemos dizer que a precisão empática reflete (pensamento) sobre aquilo que a empatia primordial percebe instantaneamente (intuição).

Goleman (2006, p.104) nos dá um excelente exemplo ao mencionar casais recém-casados, entre um ou dois anos.

Diz que o(a)s parceiro(a)s que, de uma forma interativa, são mais precisos na leitura das vontades, das necessidades, das expressões do outro, têm maior nível de satisfação no casamento, o que possibilita o enlace durar mais.

Isso porque “a percepção consciente das intenções de alguém propicia uma empatia mais precisa” (GOLEMAN, 2006, p. 104), o que possibilita atitudes e ações mais adequadas no trato com essa pessoa.

4.3.1.4 Cognição social

A cognição social, “é o conhecimento de como o mundo social funciona” (GOLEMAN, 2006, p. 105).

É a habilidade da postura social, do saber comportar-se adequadamente em vários ambientes distintos: linguajar, gestos, vestuários, rituais sociais, respeito aos outros – popularmente chamada de boa educação –, etc.

Também é a habilidade de identificar sinais sociais – tais como pessoas mais influentes num determinado grupo – e, ainda, de encontrar soluções para dilemas e conflitos sociais.

A cognição social pode fazer uma grande diferença, por exemplo, quando duas pessoas, com opiniões diferentes, conversam sobre um determinado assunto.

O senso de cognição social nos permite agir adequadamente, sem ofender a outra pessoa, opinando de forma educada ou mesmo evitando conflitos

desnecessários.

Goleman (2006, p.105) comenta ainda que:

A cognição social pode fazer diferença para entendermos por que a observação que uma pessoa considera uma zombaria espirituosa pode parecer um sarcasmo grosseiro aos ouvidos de outra.
[...] entender as normas implícitas que governam as interações é essencial para as interações com pessoas de outra cultura, onde as normas podem diferir marcadamente daquelas que aprendemos em nosso grupo.

De acordo com Goleman (2006, p. 106), “as habilidades de consciência social interagem: a precisão empática se baseia na capacidade de ouvir e na empatia primordial; todas as três ampliam a cognição social”.

E a percepção interpessoal, em todos os seus aspectos, serve como o alicerce para a Facilidade social.

4.3.2 Facilidade Social

Sobre a facilidade social, Goleman (2006, p. 98) diz que “não basta sentir como os outros se sentem, ou saber o que pensam ou pretendem, para garantir interações produtivas. A facilidade social se baseia na consciência social para permitir interações fluentes e eficazes”.

O espectro da facilidade social inclui a sincronia, a apresentação pessoal, a influência e a preocupação.

4.3.2.1 Sincronia

A sincronia é a interação fluente no nível não-verbal, sendo o alicerce da Facilidade social, o pilar que sustenta os seus três demais aspectos.

Um problema de estruturação da Sincronia estremece a competência social, causando um desequilíbrio nas interações com os outros (GOLEMAN, 2006, p. 106).

A sincronia é a base da manutenção do relacionamento, do diálogo.

Quando a sincronia é prejudicada, a conexão emocional da interação é quebrada, daí surgirem os momentos de silêncio e constrangimento.

Um exemplo claro é o de um casal de dançarinos.

Quando os pares estão sincronizados, isso é expresso pelos sorrisos, os balanços dos corpos e os passos no momento certo, bem como da interação entre os corpos.

Se essa sincronia não ocorre, vemos, visivelmente, os erros e os constrangimentos dos dançarinos (GOLEMAN, 2006, 106).

A debilidade desta habilidade se expressa na possibilidade de se prejudicar as expectativas sociais e na dificuldade de se iniciar novos relacionamentos.

A sincronia natural permite uma ressonância mais emocional, não intencional, possibilitando os diálogos espontâneos.

4.3.2.2 Apresentação pessoal

A apresentação pessoal tem uma característica muito marcante que é o carisma, a “aura” de uma pessoa.

O carisma faz com que as emoções das pessoas se exalem, de forma a influenciar o estado emocional daquelas que estão à sua volta.

Goleman (2006, p.108), diz que “as pessoas carismáticas têm um instinto para a expressividade que arrebatam os outros a entrar em sincronia com seu ritmo e captar seus sentimentos”.

Pessoas com esta habilidade são capazes de “dominar” um determinado público através do contágio emocional.

Os atores e atrizes profissionais, por exemplo, são facilmente capazes de contagiar emocionalmente seus públicos, tornando-se “transmissores de emoção” (GOLEMAN, 2006, p.108-109).

Para Goleman (2006, p. 109), a capacidade de “controlar” e “mascarar” a expressão das emoções, às vezes, é considerada o segredo da apresentação pessoal, do carisma.

Mas Goleman ressalta que o carisma não se resume ao “mascarar” emoções, muito pelo contrário, que ele apenas se sustenta através de expressões emocionais

legítimas.

4.3.2.3 Influência

A influência é o saber moldar construtivamente o resultado das interações sociais.

Uma influência construtiva se expressa pela produção de resultados sociais desejados.

As pessoas expressivamente influentes são socialmente consideradas como pessoas confiantes, dignas de receberem impressões favoráveis (GOLEMAN, 2006, p.111).

As pessoas exímias na utilização dessa habilidade usam a percepção social como catalisadoras de suas intenções e ações no meio social.

O saber “dosar” a expressividade depende da correta cognição social: um exemplo é o de bem conhecer uma determinada cultura para agir de forma eficaz neste meio e, assim, influenciar pessoas.

A descrição social, como parte da influência, permite nos portar de forma adequada em qualquer situação de forma a não cair em embaraços e situações inconvenientes.

Goleman menciona como adequado poder de influência social aquele utilizado por policiais que, longe de usarem a truculência, agem pela correta postura profissional, combinando o autocontrole com a empatia e a cognição social (GOLEMAN, 2006, p. 110-111).

4.3.2.4 Preocupação

Preocupação é o “importar-se com as necessidades dos outros e agir com base nelas” (GOLEMAN, 2006, p. 98).

A preocupação é o que nos leva a assumir responsabilidades sociais, sendo ela a base do exercício efetivo de cidadania.

Pessoas socialmente responsáveis são as mais dispostas a auxiliar outras pessoas e a agirem cooperativamente.

Vemos essa habilidade de preocupação, por exemplo, nos bons profissionais da área de medicina e assistência social.

“Em certo sentido, essas profissões são a incorporação pública da preocupação com os necessitados, sejam eles os doentes ou os pobres” (GOLEMAN, 2006, p.113).

Mas somente ter a preocupação com o outro não é suficiente, é necessário agir efetivamente, saber fazer o bem.

A preocupação reflete a capacidade de compaixão da pessoa, sua maior empatia (GOLEMAN, 2006, p. 113).

INTELIGÊNCIA SOCIAL

Consciência Social

A consciência social refere-se a um espectro que vai de sentir instantaneamente o estado interno do outro e compreender seus sentimentos e pensamentos a “entender” situações sociais complicadas. Inclui:

- *Empatia primordial*: sentir com os outros; sentir os sinais emocionais não-verbais.
- *Sintonia*: ouvir com total receptividade; sintonizar-se com outro.
- *Precisão empática*: entender os pensamentos, sentimentos e intenções do outro.
- *Cognição social*: saber como funciona o mundo social.

Facilidade Social

Não basta sentir como os outros se sentem, ou saber o que pensam ou pretendem, para garantir interações produtivas. A facilidade social se baseia na consciência social para permitir interações fluentes e eficazes. O espectro da facilidade social inclui:

- *Sincronia*: interação fluente no nível não-verbal.
- *Apresentação pessoal*: apresentar-se de maneira eficiente.
- *Influência*: moldar o resultado das interações sociais.
- *Preocupação*: importar-se com as necessidades dos outros e agir com base nelas.

5 INTELIGÊNCIAS EMOCIONAL E SOCIAL APLICADAS À LIDERANÇA

Após vários trabalhos publicados a respeito da utilização da Inteligência Emocional (IE), Daniel Goleman lança seu livro “Trabalhando com a Inteligência Emocional” – publicado nos Estados Unidos em 1998 e, no Brasil, em 2001 –, obra específica sobre a aplicação da IE na/pela liderança.

É importante dizer que, na época da publicação deste livro, Goleman ainda não utilizava o termo Inteligência Social (IS), no entanto, quando fala somente em IE, deve-se associar esse conceito aquilo que ele representa na sua conceituação atual, isto é, a junção das duas inteligências: Emocional e Social (IES).¹

Neste livro o autor destaca as diferenças entre os profissionais que utilizam a IE e os que não a utilizam.

Procura demonstrar o quanto as competências relacionadas à IE possuem, atualmente, alto valor no mercado de trabalho.

Segundo Goleman (2010a), tais competências têm maior valor à eficácia organizacional do que aquelas relacionadas ao Quociente de Inteligência (QI).

O sucesso organizacional não depende apenas das competências técnicas uma vez que grande parte de seu fundamento está nas competências comportamentais, aquelas intimamente relacionadas aos elementos da IE.

As habilidades advindas da IE possibilitam a criação de ambiente agradáveis e motivadores para se trabalhar.

Goleman (2001, p. 15) afirma:

Os parâmetros do mercado de trabalho estão mudando. Estamos sendo avaliados por novos critérios. Já não importa apenas o quanto somos [cognitivamente] inteligentes, nem nossa formação ou o nosso grau de especialização, mas também a maneira como lidamos com nós mesmos e com os outros.
[...]

¹ Neste capítulo, conservei a mesma designação dada por Goleman no seu livro “Trabalhando com a Inteligência Emocional”, ou seja, o conceito IE. No entanto, numa perspectiva atual, IE deve ser entendida como IES.

São parâmetros que pouco têm a ver com o que era considerado importante na escola. Por esses critérios, o conhecimento acadêmico é praticamente irrelevante, já que eles pressupõem que tenhamos suficiente capacitação intelectual e conhecimento teórico para desempenhar o nosso trabalho. Em vez disso, focalizam-se em qualidades pessoais, como iniciativa e empatia, capacidade de adaptação e de persuasão.

Goleman enfatiza que o QI não é mais o único e melhor método para se realizar a avaliação do potencial de desempenho de um profissional.

Devem-se avaliar, também, com esse fim, suas habilidades de utilização da IE – hoje, Goleman e outros teóricos utilizam o termo Quociente de Inteligência Emocional (QE ou QIE) para designar o potencial mensurado, através de testes psicológicos, de uso da IE (NADLER, 2011, p.8).

“A IE revelou-se um elemento mais importante do que o QI para proporcionar desempenho profissional destacado” (GOLEMAN, 2001, p.18).

Em outra obra, intitulada no Brasil de “Daniel Goleman na prática” (GOLEMAN, 2004), o autor analisou modelos de competências de diversas empresas através de informações obtidas por pesquisas aplicadas às suas lideranças através de psicólogos.

Tais informações diziam respeito às capacidades em que cada líder mais se destacava.

E foi na análise da relação entre QI e QE que as competências relacionadas à IE se mostraram - em se tratando de desempenho profissional e sucesso organizacional - duas vezes mais importantes do que as competências técnicas.

Especificamente às associações entre os elementos da IE e as competências comportamentais profissionais – principalmente as de liderança –, Goleman as denomina de “Competência Emocional”.

Apresento, a seguir, uma descrição resumida sobre essas relações (adaptado de GOLEMAN, 2001, p. 41-42) e, em seguida, trago uma breve explicação de cada elemento deste resumo.

Competência emocional: é a IE aplicada no ambiente de trabalho.

Divide-se em “Competência pessoal” e “Competência social”.

Competência pessoal: diz respeito aos elementos intrapessoais da IE e determina como lidamos conosco: inclui o autoconhecimento, o autocontrole e a automotivação.

Autoconhecimento (Autoconsciência ou Autopercepção): conhecer os próprios estados interiores, preferências, recursos e intuições.

- **Percepção emocional:** reconhecer as próprias emoções;
- **Autoavaliação precisa:** conhecer os próprios pontos fortes e limitações;
- **Autoconfiança:** ter certeza do próprio valor e capacidade.

Autocontrole (Autoregulação): lidar com os próprios estados interiores, impulsos e recursos pessoais.

- **Autocontrole:** lidar com emoções perturbadoras e impulsos;
- **Confiabilidade e Conscienciosidade:** manter padrões de honestidade e integridade, bem como assumir a responsabilidade pelo próprio desempenho pessoal;
- **Inovação e Adaptabilidade:** sentir-se à vontade e aberto diante de novas ideias, enfoques e inovações e, ainda, ter flexibilidade para lidar com as mudanças.

Automotivação: tendências emocionais que guiam ou facilitam o alcance de metas.

- **Realização:** esforçar-se para satisfazer ou melhorar um padrão de excelência;
- **Engajamento:** alinhar-se com as metas do grupo ou organização;
- **Iniciativa e Otimismo:** estar pronto para agir diante de oportunidades e ser persistente na perseguição das metas diante de obstáculos e revezes.

Competência social: diz respeito aos elementos interpessoais da IE e determina como lidamos com nossos relacionamentos: inclui a empatia e as habilidades interpessoais.

Empatia: percepção dos sentimentos, necessidades e preocupações dos demais.

- **Compreender as outras pessoas:** pressentir os sentimentos e perspectivas dos outros e assumir um interesse ativo por suas preocupações;
- **Desenvolver as outras pessoas:** pressentir as necessidades de desenvolvimento dos outros e melhorar suas habilidades;
- **Orientação para o atendimento:** antever, reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes;
- **Alavancamento da diversidade:** cultivar oportunidades através de diferentes tipos de pessoas;
- **Percepção política:** ler as correntes emocionais e os relacionamentos de poder de um grupo.

Habilidades interpessoais: aptidão natural para induzir nos outros as respostas desejáveis.

- **Influência:** implementar táticas eficazes de persuasão;
- **Comunicação:** emitir mensagens claras e convincentes;
- **Gerenciamento de conflitos:** negociar e solucionar desacordos;
- **Liderança:** inspirar e guiar pessoas e grupos;
- **Catalisador de mudanças:** iniciar ou administrar as mudanças;
- **Estabelecimento de vínculos:** estimular os relacionamentos produtivos;
- **Colaboração e Cooperação:** trabalhar com outros rumo a metas compartilhadas;
- **Capacidades de equipe:** criar uma sinergia de grupo, buscando atingir metas coletivas.

5.1 COMPETÊNCIA EMOCIONAL

A competência emocional é a aplicação da IE no ambiente de trabalho, principalmente na função de liderança.

Goleman (2001, p.38) diz ser “uma capacidade adquirida, baseada na inteligência emocional, que resulta num desempenho destacado no trabalho”.

Para se ter um desempenho eficiente e eficaz no mundo corporativo, não basta para uma pessoa ter desenvolvido “apenas” a IE voltada para as diversas situações da vida em geral.

É necessário que ela desenvolva a IE aplicada ao ambiente de trabalho, isto é, a “Competência emocional”.

Apenas possuir um alto grau de inteligência emocional não assegura que uma pessoa terá adquirido as competências emocionais que têm importância para o trabalho. Isso significa simplesmente que possui um excelente potencial para adquiri-las. Uma pessoa pode, por exemplo, ter um alto grau de empatia e, no entanto, não ter aprendido as habilidades baseadas na empatia que se traduzem num ótimo serviço aos clientes, num trabalho de técnico esportivo ou de orientador de primeira linha ou na capacidade de formar uma equipe de trabalho com pessoas muito diferentes (GOLEMAN, 2001, p. 38-39).

A “Competência emocional” está dividida em “Competência pessoal” e “Competência social”.

5.1.1 Competência pessoal

A competência pessoal corresponde aos elementos intrapessoais da IE – autoconhecimento, autocontrole e automotivação – aplicados ao mundo do trabalho, relacionando-se à forma como lidamos com nossas emoções neste ambiente.

5.1.1.1 Autoconhecimento

O autoconhecimento – por vezes, também denominado por Goleman de autoconsciência ou autopercepção – demonstra nossa habilidade em conhecer os próprios estados interiores, preferências, recursos e intuições.

Esta capacidade é a aptidão vital de três competências emocionais: a percepção emocional, a autoavaliação precisa e a autoconfiança.

5.1.1.1.1 Percepção emocional

Percepção emocional é “o reconhecimento de como nossas emoções afetam nosso desempenho e a capacidade de usar nossos valores para guiar a tomada de decisões” (GOLEMAN, 2001, p. 68).

Goleman (2011, p. 69) afirma que essa percepção é a competência emocional fundamental, pois:

Graças a ela, administramos nossos sentimentos rebeldes, mantendo-nos motivados, ajustando-nos com precisão aos sentimentos dos que nos rodeiam e desenvolvendo habilidades sociais relacionadas ao trabalho, inclusive as essenciais para a liderança e o trabalho em equipe.

Goleman (2001, p. 68) ao resumir a percepção emocional, aponta as seguintes características dela nas pessoas que as tem:

- sabem que emoções estão sentindo e por quê;
- dão-se conta dos elos entre seus sentimentos e pensamentos;
- reconhecem como seus sentimentos afetam seu desempenho;
- possuem uma percepção orientadora de seus valores e objetivos.

É uma competência essencial, por exemplo, para profissionais da Oncologia – tais como médico(a)s, enfermeiro(a)s, cuidadore(a)s, e psicólogo(a)s, dentre outro(a)s –, pois lidam diretamente com situações difíceis que envolvem tratamentos muitas vezes emocional e fisicamente desgastantes para seus(suas) pacientes, bem como a possibilidade de morte dele(a)s.

Diante do(a) paciente e de seus familiares e amigo(a)s, esses profissionais precisam ter a percepção emocional bem desenvolvida para agirem em sintonia com as emoções dessas pessoas a fim de atendê-las de forma humanizada.

5.1.1.1.2 Autoavaliação precisa

A autoavaliação precisa é “uma percepção sincera de nossos pontos fortes e limitações pessoais, uma visão clara de aspectos em que precisamos melhorar e a capacidade de aprender com a experiência” (GOLEMAN, 2001, p. 68).

As pessoas que conseguem ter esta habilidade têm noções sobre seus aspectos pessoais positivos e negativos, são mais reflexivas sobre seus atos e suas consequências, reconhecendo seus efeitos (GOLEMAN, 2001, p.77).

São pessoas mais propícias a aceitarem críticas como parte de seu aprendizado, absorvendo-as no seu autodesenvolvimento.

São pessoas críticas de si mesmo em busca de aprendizados constantes.

Para Goleman (2001, p. 76), as pessoas com essa competência:

- são conscientes de seus pontos fortes e deficiências;
- são capazes de reflexão, aprendendo com sua experiência;
- mostram-se abertas a comentários francos, novas perspectivas, aprendizado constante e autodesenvolvimento;
- são capazes de mostrar senso de humor e de ter uma visão crítica sobre si mesmas.

Goleman (2001, p. 77) fala sobre os gerentes que costumam ser rígidos e têm julgamentos precipitados sobre seus colaboradores.

Tais atitudes levam à sua rejeição e afastamento por sua equipe, resultando em consequências negativas que podem ser expressas em baixa produtividade e clima organizacional ruim.

Para evitar tal situação – e obter resultados positivos –, é necessário que o gerente olhe para si mesmo – refletindo sobre suas boas qualidades e defeitos –, reveja suas atitudes e passe a agir de forma adequada, como um líder.

5.1.1.1.3 Autoconfiança

Autoconfiança é “a coragem que provém da certeza sobre nossas capacidades, valores e objetivos” (GOLEMAN, 2001, p. 68).

As pessoas autoconfiantes são seguras de si, têm consciência do seu próprio valor e de sua própria capacidade. Não têm medo de expor suas opiniões, mesmo sendo contraditórias e impopulares (GOLEMAN, 2001, p.82).

Pessoas com a habilidade da autoconfiança são decididas e conseguem tomar decisões mais sensatas diante dos problemas diários.

A falta desta habilidade pode levar as pessoas a se sentirem incompetentes e fracassadas.

Neste ponto, é importante também esclarecer que o excesso de autoconfiança pode levar à arrogância.

Tendo e sabendo usar a autoconfiança de maneira apropriada, a pessoa transmite carisma e segurança às pessoas à sua volta, mantendo-se firmes nas decisões tomadas (GOLEMAN, 2001, p.83).

De acordo com Goleman (2001, p. 76), as pessoas que possuem essa competência:

- apresentam-se de maneira mais segura; *têm presença*;
- são capazes de expressar opiniões impopulares e de se expor por algo que seja certo;
- são decididas, capazes de tomar decisões sensatas a despeito de incertezas e pressões (grifo do autor).

Goleman cita o exemplo de uma enfermeira que viu um amigo idoso, que estava hospitalizado no mesmo local de seu trabalho, com a falta de sua medicação periódica para a pressão sanguínea.

Os médicos estavam somente se importando com a causa dele estar ali – problemas cerebrais – e não deram a devida atenção a outros sintomas e necessidades.

Percebendo isso, foi avisar o especialista sobre o caso, que, por sua vez, também não lhe deu a devida importância.

Diante disso, recorreu diretamente ao médico-chefe.

Mostrou, assim, sua autoconfiança ao romper regras e procedimentos

estabelecidos, tendo coragem de agir, indo atrás de quem pudesse resolver o problema.

O problema foi resolvido e o paciente passou a receber a medicação adequada e demais cuidados necessários imediatamente (GOLEMAN, 2001, p.86).

5.1.1.2 Autocontrole

O autocontrole – por vezes, também denominado por Goleman de autodisciplina ou autoregulação – demonstra nossa habilidade em administrar nossos impulsos, bem como sentimentos aflitivos e reveses.

Esta capacidade consiste nas seguintes competências emocionais: autocontrole, confiabilidade, conscienciosidade, inovação e adaptabilidade.

5.1.1.2.1 Autocontrole

As pessoas com a competência do autocontrole conseguem administrar melhor suas emoções e impulsos – inclusive a ansiedade –, o que possibilita o agir de forma mais ponderada, centrada, em momentos difíceis.

Goleman (2001, p. 97) aponta as características do autocontrole nas pessoas:

- gerenciam bem seus sentimentos impulsivos e emoções aflitivas;
- mantêm-se compostas, positivas e impassíveis, mesmo em momentos difíceis;
- pensam com clareza e se mantêm concentradas sob pressão.

O autocontrole é facilmente visto quando vemos uma pessoa manter suas emoções sob controle, não provocando um “fogueteiro emocional”, diante de situações em que a maioria das pessoas recorre aos escândalos ou reações agressivas (GOLEMAN, 2001, p.97).

5.1.1.2.2 Confiabilidade e Conscienciosidade

Pessoas confiáveis agem de forma ética, autêntica, reconhecendo os próprios erros e os atos antiéticos dos outros.

Ainda possuem postura firmes e coerentes, passando confiança aos que estão à sua volta.

A conscienciosidade reflete atitudes e ações corretas no assumir e cumprir compromissos com os outros, tais como organização, responsabilidade, pontualidade, cuidado e cumprimento de prazos e promessas.

A conscienciosidade é o oposto da demagogia, da mentira, da irresponsabilidade, da negligência e da inconsequência.

A confiabilidade e a conscienciosidade demonstram integridade moral: no linguajar popular, pessoas que as têm são pessoas que “possuem palavra”, agindo de acordo com o que realmente pensam e dizem.

Acerca das pessoas que as possuem, Goleman (2001, p. 104) diz:

quanto à confiabilidade:

- agem de forma ética e acima de qualquer restrição;
- angariam confiança através de sua confiabilidade e autenticidade;
- admitem seus próprios erros e criticam atos antiéticos dos outros;
- assumem posições firmes e coerentes, mesmo que não sejam do agrado geral.

quanto à conscienciosidade:

- mantêm seus compromissos e cumprem suas promessas;
- responsabilizam-se por atingir seus objetivos;
- são organizadas e cuidadosas em seu trabalho.

Goleman (2001, p. 105) pontua que nos profissionais de vendas essas competências são essenciais para a fidelização de clientes, pois “nesse trabalho, alguém que oculte uma informação essencial, quebre promessas ou deixe de honrar compromissos fere a confiança, que é vital para que as transações se repitam”.

Goleman (2001, p.105) ainda frisa que “em qualquer ramo, a integridade – agir de maneira aberta, honesta e coerente – caracteriza aqueles que têm um desempenho destacado”.

5.1.1.2.3 Inovação e Adaptabilidade

Sobre a inovação, Goleman (2001, p. 109) afirma que pessoas dotadas dessa competência são pessoas que “buscam novas ideias em fontes variadas; examinam soluções originais para os problemas; geram novas ideias”.

São profissionais que, em sua forma de pensar, apontam novas possibilidades de ações, deslumbram novas perspectivas de decisões, veem novos objetivos além dos horizontes dados, assumem novos riscos.

Enfim, são pessoas dotadas do talento da criatividade.

As pessoas com a falta dessa competência são de fácil reconhecimento, pois têm o pensamento limitado, não enxergam de forma sistêmica, integrada e contextual, sendo acomodadas e pouco – ou nada – imaginativas.

Acabam ainda tornando-se “nocivas” a uma organização pela forma de pensamento tradicional, engessado, e pela grande possibilidade de sabotarem ideias originais e criativas vindas de outras pessoas.

Essa competência é imprescindível, por exemplo, nos profissionais que atuam na área da publicidade e propaganda (GOLEMAN, 2001, p.115).

Em relação à adaptabilidade, o autor caracteriza as pessoas que a tem no seu rol de competências como sendo altamente flexíveis e capazes de tomar decisões inteligentes e coerentes com o que exigem as contínuas e rápidas transformações que ocorrem no mundo corporativo.

Se há alguma competência que os tempos atuais exigem, é a adaptabilidade. Os campeões nessa competência adoram as mudanças e se entusiasma com as inovações. São abertos a novas informações e conseguem abandonar antigos pressupostos e, assim, adaptar sua forma de operar. Sentem-se à vontade com a ansiedade muitas vezes causada pelo novo ou pelo desconhecido, e estão prontos a se arriscar com uma nova maneira de fazer as coisas (GOLEMAN, 2001, p. 113).

Um exemplo de falta de adaptabilidade dado por Goleman (2001, p. 112–113) é o do brilhante contador, possuidor de diversos cursos, que foi por anos diretor de crédito e gerente de riscos em uma organização, mas que foi demitido.

A sua teimosia em nortear seu trabalho por regras e padrões que estavam ficando ultrapassados causou sua não adaptabilidade para tomar decisões corretas em novos cenários, impossibilitando-o de liderar de forma eficaz sua equipe e atingir

os objetivos organizacionais traçados.

As pessoas com essas competências demonstram:

quanto à inovação:

- buscam novas ideias em fontes variadas;
- examinam soluções originais para os problemas;
- geram novas ideias;
- adotam, na sua forma de pensar, novas perspectivas e assumem novos riscos.

quanto à adaptabilidade:

- lidam de modo hábil com múltiplas demandas, prioridades que mudam e com transformações rápidas;
- adaptam suas respostas e táticas para corresponderem a circunstâncias dinâmicas;
- são flexíveis na maneira como encaram os acontecimentos (GOLEMAN, 2001, p. 109-110).

5.1.1.3 Automotivação

À automotivação liga-se um estado de espírito chamado “fluência” (GOLEMAN, 2001, p. 119)².

Esta fluência ocorre quando estamos engajados “de corpo e alma” numa atividade e objetivo: trata-se da motivação intrínseca.

Uma pessoa motivada para conseguir resultados faz tudo sempre da melhor forma, buscando constantemente oportunidades de empreender e inovar (GOLEMAN, 2001, p.125).

Sobre a relação entre as emoções e a automotivação, Goleman, (2001, p.121) explica que:

As emoções são, literalmente, o que nos move, nos impulsiona, na direção de nossas metas. Elas alimentam nossas motivações e nossos motivos. E, por sua vez, impelem nossas percepções e moldam nossas ações. Um grande trabalho começa com um grande sentimento.

As competências emocionais associadas à automotivação são: realização, engajamento, iniciativa e otimismo.

² A “fluência” de Goleman vem do conceito de “flow” (fluxo) de Mihaly Csikzentmihalyi (CSIKZENTMIHALYI, 1999).

5.1.1.3.1 Realização

Por realização entende-se a busca pela excelência, pelo melhor que uma pessoa pode dar de si.

As pessoas com essa habilidade conseguem ser altamente capazes de seguir seus padrões de desempenho e atingir seus objetivos (GOLEMAN, 2001, p. 127).

Assumem riscos e procuram por atividades desafiadoras.

Vivendo num constante aprendizado, estão sempre em busca de conhecimentos e informações que possam melhorar seus resultados (GOLEMAN, 2001, p.128).

Aquelas pessoas que não têm essa competência acabam por viverem do conhecimento dado pelo senso comum e na “mesmice”, limitando o próprio potencial de desempenho e perdendo oportunidades.

Sobre os profissionais que buscam e vivenciam a competência emocional de realização:

- são orientados para resultados, com um forte empenho em atingir objetivos e padrões [próprios e pré-estabelecidos];
- estabelecem metas desafiadoras e assumem riscos calculados;
- perseguem informações visando reduzir a incerteza e encontrar meios de fazer melhor as coisas;
- aprendem a melhorar seu desempenho (GOLEMAN, 2001, p.129).

Utilizam-se dessa habilidade os líderes do mais alto escalão, os quais “a obsessão pela obtenção de resultados pode se expressar no funcionamento de todo um departamento ou companhia” (GOLEMAN, 2001, p. 129).

Então esses gerentes acabam por ter instintos competitivos, e vontade de melhorar, buscando a excelência no negócio.

5.1.1.3.2 Engajamento

No engajamento, ou dedicação, as pessoas com essa competência entendem a visão e missão da organização, alinhando-se com elas a ponto de “fazer sacrifícios

para atingir a meta maior da organização” (GOLEMAN, 2001, p.133).

Goleman (2001, p. 134) fala que o engajamento tem como fundamento o autoconhecimento, pois é a partir dele que as pessoas veem seus próprios valores e se estão alinhados – ou não – com os valores da organização em que atuam.

Exemplos de engajamentos são vistos, por exemplo, em pessoas que se esforçam ao máximo, durante um curto período – mesmo estando sob pressão pela escassez de tempo e recursos estruturais e/ou financeiros – para concluir projetos e atingir objetivos traçados.

As pessoas com essa competência:

- estão prontas a fazer sacrifícios para atingir a meta maior da organização;
- veem propósito na missão mais ampla;
- utilizam os valores essenciais do grupo ao tomar decisões e esclarecer opções;
- buscam ativamente oportunidades para cumprir a missão do grupo (GOLEMAN, 2001, p.133).

5.1.1.3.3 Iniciativa e Otimismo

Sobre a iniciativa, Goleman (2001, p.137) indica que está presente em pessoas que realizam atividades além do que lhes é pedido, esforçando-se para atingir metas, mesmo que para isso – dentro de limites éticos – seja necessário quebrar regras, regulamentos.

Ainda conseguem mobilizar outras pessoas em prol da tarefa desenvolvida.

Pessoas com iniciativas agem antes mesmo que se peça algo ou que um determinado problema “estoure”, isto é, agem por antecipação, previsão: são profissionais proativos.

Goleman (2001, p.138) diz que “possuir essa capacidade de previsão pode significar tomar providências quando ninguém mais enxerga sua necessidade”.

Ainda relata que um exemplo de iniciativa é encontrado nos corretores de imóveis quando buscam a diversificação da oferta de imóveis para atrair mais clientes em potencial.

Corretores proativos fazem listas de clientes, caracterizando o perfil de cada um, para quando surgirem oportunidades de vendas já entrarem em contato com

possíveis compradores.

Quanto ao otimismo, pessoas com essa competência são persistentes, perseverantes e esperançosas, buscando sempre atingir as metas, independente dos obstáculos que possa aparecer.

São profissionais hábeis em “contornar as pedras do caminho”.

“Pessoas privadas de esperança perdem a iniciativa. Começam a achar que, por mais que se esforcem, não vai adiantar coisa alguma” (GOLEMAN, 2001, p. 139).

Pessoas com iniciativa e otimismo (GOLEMAN, 2001, p. 136):

quanto à iniciativa:

- estão prontas para agarrar as oportunidades;
- perseguem metas além do que é exigido ou esperado delas;
- passam por cima da burocracia e forçam as regras quando necessário para que o trabalho seja feito;
- mobilizam outras pessoas por meio de esforços empreendedores e inusitados

quanto ao otimismo:

- persistem na busca das metas a despeito de obstáculos e reveses;
- atuam a partir da esperança do êxito e não do medo do fracasso;
- encaram reveses como devidos a circunstâncias contornáveis e não como uma deficiência pessoal.

5.1.2 Competência social

A competência social corresponde aos elementos interpessoais da IE – empatia e habilidades interpessoais – aplicados ao mundo do trabalho, relacionando-se à forma como nos relacionamos emocionalmente com outras pessoas neste ambiente.

5.1.2.1 Empatia

Goleman (2001, p.152) ressalta a importância da empatia ao afirmar que ela “representa a aptidão fundamental para todas as competências sociais relevantes

para o trabalho”.

Sua essência é perceber o que as outras pessoas sentem sem que elas o digam (GOLEMAN, 2001, p.149).

Os sinais para o estabelecimento da empatia são dados na forma de palavras – pela fala –, porém, na maioria das vezes, isso ocorre pela linguagem não-verbal: pelas expressões faciais ou mesmo pelo tom de voz.

A empatia é nosso radar social para perceber o que está acontecendo com uma pessoa sem que ela o exprima claramente.

Num nível mais elevado de empatia, encontramos a compreensão das preocupações, daquilo que aflige os outros, sem que isso seja dito diretamente (GOLEMAN, 2001, p.149).

A empatia é o que impede as pessoas de serem más umas com as outras.

Pelo contrário, é o que possibilita as pessoas serem solidárias (GOLEMAN, 2010a).

No mundo do trabalho, a empatia abrange: a compreensão das outras pessoas, o desenvolvimento das outras pessoas, a orientação para o atendimento, o alavancamento da diversidade e a percepção política.

5.1.2.1.1 Compreensão das outras pessoas

Compreender os outros é “perceber os sentimentos e as perspectivas de outras pessoas e ter um interesse ativo por suas preocupações” (Goleman, 2001, p.152).

Pessoas que possuem essa competência são atentas aos sinais emocionais da outra pessoa, entendendo-as de forma a mostrar compreensão e sensibilidade, prestando auxílio com base na compreensão das necessidades do outro.

Ter a capacidade de bem “ler” as necessidades dos outros possibilita que as pessoas se tornem melhores, não sendo indiferentes quanto às necessidades dos outros.

Para isso é necessário “sabe ouvir atentamente”: ouvir o outro de forma interessada, interativa, sem segundas intenções quanto a quaisquer tipos de ganhos.

Trata-se, na prática, de uma competência social rara de se encontrar nas pessoas.

Conforme esclarece Goleman (2001, p. 152), as pessoas com essa competência:

- são atentas às dicas emocionais e escutam os outros com atenção;
- mostram sensibilidade e compreendem as perspectivas de outras pessoas;
- prestam ajuda com base na compreensão das necessidades e sentimentos das outras pessoas.

Goleman (2001, p.153) exemplifica os médicos – realmente comprometidos com o Juramento de Hipócrates – como profissionais que utilizam frequentemente essa competência emocional.

Aqueles que atendem seus pacientes de forma interessada, empática, conseguem melhor compreender seus estados emocionais e mesmo patológico.

Através dessa postura, os tratamentos se tornam mais eficazes e os pacientes – bem como seus familiares – mais satisfeitos.

Isso é justamente o contrário do que fazem aqueles médicos que pouca atenção presta aos pacientes: nem bem contam seus problemas e já são interrompidos em suas falas diante de uma prescrição médica.

5.1.2.1.2 Desenvolvimento das outras pessoas

Por meio dessa competência, pessoas estimulam o desenvolvimento das competências de outras pessoas.

Trata-se da capacidade de identificar nos outros suas necessidades de desenvolvimento, bem como orientá-los, aconselhá-los, a fim de que desenvolvam seus potenciais e ampliem suas competências.

Premiá-los pelos seus esforços nessa direção e pelo alcance dos objetivos almejados também fazem parte dessa competência emocional (GOLEMAN, 2001, p. 161).

Goleman (2001, p.161) afirma que “o segredo da orientação e do desenvolvimento está no ato de aconselhar. A eficácia do aconselhamento se apoia

na empatia e na capacidade de se concentrar nos seus próprios sentimentos e transmiti-los”.

Essa orientação nem sempre significa que a orientação partirá de um “veterano” para um “novato”.

Há, por exemplo, a possibilidade de se orientar um superior a trabalhar melhor.

A empatia, a confiança e o respeito mútuos são as bases da orientação, do aconselhamento.

As pessoas que procuram desenvolver os potenciais de outras pessoas:

- reconhecem e premiam os pontos fortes, as realizações e o desenvolvimento das pessoas;
- fazem comentários úteis e identificam as necessidades de desenvolvimento das pessoas;
- monitoram, dão orientação oportuna e oferecem tarefas que desafiam as aptidões das pessoas (GOLEMAN, 2001, p. 161).

5.1.2.1.3 Orientação para o atendimento

Goleman (2001, p. 165-167) também considera entre as competências sociais a orientação para o atendimento ao cliente: é o prever, identificar e satisfazer suas necessidades, visando, também, sua fidelização.

Essa competência faz com que as pessoas tenham prazer em servir sua clientela, atuando de forma personalizada, como assessores de confiança.

Goleman (2001, p. 167) diz que “a maneira como os clientes se sentem quando interagem com um empregado determina como se sentem em relação à própria companhia”.

Nas lojas do estilo “boutique”, as clientes mais exigentes procuram ir constantemente – e mesmo fielmente – somente numa determina loja, pois encontram um atendimento “diferenciado”, personalizado, pelo fato de suas vendedoras já conhecerem exatamente o que elas querem.

Por vezes, também chegam a ser fieis ao atendimento somente por uma determinada vendedora.

Os profissionais que prestam a correta orientação ao cliente:

- compreendem as necessidades dos clientes e as combinam com serviços ou produtos;
- buscam maneiras de aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes;
- têm prazer em oferecer a assistência adequada;
- captam a perspectiva do cliente, atuando como assessores de confiança (GOLEMAN, 2001, p. 161).

5.1.2.1.4 Alavancamento da diversidade

O alavancamento da diversidade é o cultivo dos relacionamentos com pessoas com características diversas, o que possibilita as oportunidades de crescimento pessoal (GOLEMAN, 2001, p. 169).

Pessoas com essa competência convivem bem com outras pessoas de origens diferentes, respeitando-as, compreendendo as mais diversas visões de mundo existentes e assimilando os mais variados elementos da diversidade cultural que tais pessoas trazem.

Também são refratárias a quaisquer formas de preconceito e intolerância.

Num mundo globalizado essa competência social é fortemente procurada por empresas que transitam na diversidade cultural.

Os profissionais que se engajam no cultivo da diversidade cultural:

- respeitam as pessoas de origens diferentes e convivem bem com elas;
- compreendem visões diversas do mundo e têm sensibilidade para com as diferenças entre grupos;
- veem a diversidade como uma oportunidade, criando um ambiente em que as pessoas possam se expandir [desenvolver-se];
- contestam os preconceitos e a intolerância (GOLEMAN, 2001, p. 169).

5.1.2.1.5 Percepção política

Entender as opiniões alheias na articulação com as tendências das correntes sociais e as formas e mecanismos de poder – incluindo os jogos de poder – numa organização é algo essencial para o estabelecimento de bons relacionamentos

sociais, a melhor articulação de parcerias, a formação de redes de relacionamentos (networks) e o exercício da influência social (GOLEMAN, 2001, p. 175).

Os profissionais que possuem percepção política:

- interpretam com exatidão os relacionamentos-chave de poder;
- detectam redes sociais cruciais;
- entendem as forças que moldam as opiniões e ações de clientes, fregueses ou concorrentes;
- *leem* com exatidão as realidades dentro e fora da organização (GOLEMAN, 2001, p. 175, grifo do autor).

Essa competência social é necessária aos profissionais que exercem altos cargos hierárquicos nas organizações, principalmente às lideranças.

Os executivos estão sempre sendo colocados diante do drama de terem de manter o equilíbrio entre pontos de vista ou interesses aparentemente conflitantes, seja de dentro da organização ou do mundo exterior. Sem essa astúcia política, os gerentes não conseguem administrar as múltiplas perspectivas de colegas, chefes, subordinados, clientes e concorrentes (GOLEMAN, 2001, p. 176).

A percepção política envolve também a necessidade de se ter empatia e autocontrole, pois é necessário repassar dados, informações, bem como lidar com pessoas, com clareza e de forma imparcial (GOLEMAN, 2001, p. 176).

5.1.2.2 Habilidades Interpessoais

Goleman (2001, p. 183) fala que “as habilidades sociais, no sentido de lidar de forma habilidosa com as emoções de outra pessoa, estão por detrás de várias competências”, sendo elas: a influência, a comunicação, o gerenciamento de conflito, a liderança, a catálise de mudanças, o estabelecimento de vínculos, a colaboração, a cooperação e as capacidades de gerir equipes.

5.1.2.2.1 Influência

Influência é a eficácia no uso da persuasão (GOLEMAN, 2001, p. 184).

Pessoas influentes têm e fazem excelentes apresentações com o objetivo de atrair e cativar seu público-alvo, usando diversas estratégias de persuasão para conseguirem apoio para suas ideias e intenções.

Pessoas com deficiência nessa capacidade se utilizam de estratégias persuasivas pouco inovadoras para montar coligações e obter aceitação e apoio social.

O fracasso em seus intentos frequentemente as leva para reações de insistência e teimosia, o que não contribui em nada para o alcance de seus objetivos.

Pessoas habilidosas na arte da influência são capazes de captar e até prever a reação das outras pessoas instantaneamente.

A empatia é fundamental para se exercer a influência, pois a fim de que ela ocorra, é preciso primeiramente “sentir” as outras pessoas, compreendendo como elas se sentem (GOLEMAN, 2001, p.185).

Pessoas hábeis na arte de influenciar outras pessoas:

- são peritas em persuasão;
- fazem a sintonia fina das apresentações a fim de atrair quem as ouve;
- usam estratégias complexas, como a influência indireta, para obter consenso e apoio;
- orquestram eventos espetaculares a fim de marcar um ponto de vista (GOLEMAN, 2001, p. 184).

Goleman (2001, p. 188-189) ao falar da influência nos chama a atenção para estarmos atentos àquelas pessoas que exercem influência de forma moral e politicamente incorreta: os “manipuladores maquiavélicos” que se utilizam de demagogia, mentindo e aproveitando-se da confiança alheia.

Aqui, encontramos-nos no terreno da “psicopatia corporativa”.

5.1.2.2.2 Comunicação

É uma competência social dialógica.

Profissionais que possuem essa habilidade costumam, a partir da empatia, ouvir aberta e atentamente, buscando seguir o caminho do diálogo e da compreensão.

Sabem o como dar feedbacks no tocante a elogios e críticas.

Pessoas com essa competência:

- fazem bem o *toma lá dá cá*, captando as dicas emocionais para adequar suas mensagens;
- lidam de forma direta com as questões difíceis;
- ouvem bem, buscando a compreensão mútua, e se dispõem plenamente a compartilhar informações;
- incentivam a comunicação desimpedida e se mantêm receptivas tanto às boas quanto às más notícias (GOLEMAN, 2001, p. 189).

Líderes com boa comunicação costumam ser bem vistos por seus liderandos.

5.1.2.2.3 Gerenciamento de conflitos

Os profissionais que dominam a competência de gerenciar conflitos têm maior facilidade para negociar e solucionar interesses discordantes.

Usando de empatia, possuem a habilidade para elucidar os motivos dos desentendimentos, porém, incentivando o diálogo a fim de obter soluções no estilo ganha-ganha (Goleman, 2001, p. 193).

Trata-se de uma competência social essencial para se obter o sucesso organizacional.

Goleman (2001, p. 193) esclarece que os profissionais que têm melhores resultados no gerenciamento de negociações e conflitos:

- lidam com tato e diplomacia com pessoas difíceis [para se lidar] e situações tensas;
- identificam conflitos em potencial, trazem à tona [a origem] dos desacordos e ajudam a desativar uma situação de conflito;
- incentivam o debate e a discussão aberta;
- orquestram soluções em que todos saem ganhando.

No campo do Direito – para os advogados, promotores e juízes –, o aprendizado emocional que engloba a competência no gerenciamento de conflitos – considerando-se o saber julgar de forma imparcial – é um fator fundamental para um ótimo desempenho profissional.

5.1.2.2.4 Liderança

Aqui, vale a pena relembrar o conceito de liderança dado por Hunter (2006, p. 18): “[Liderança é] a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força de caráter”.

O conceito de Goleman sobre liderança vai de encontro à mesma concepção de liderança dada por Hunter.

Liderança é uma questão de caráter, de personalidade, e implica no ser o exemplo, o modelo, para os demais – indivíduos e equipes – seguirem e se inspirarem nas suas atitudes e condutas.

Implica no agir de forma diretiva, coerente, engajada e consequente a fim de obter ganhos para o bem comum: para todos os stakeholders que partilham da vida de uma organização.

Líderes efetivos são os porta-vozes das missões e visões de uma empresa, sendo responsáveis pela implementação e melhoria do clima e da cultura organizacional.

“O entusiasmo que emana de um líder pode conduzir o grupo inteiro na direção desejada” (GOLEMAN, 2001, p. 201).

Profissionais que exercem liderança efetiva:

- articulam e despertam o entusiasmo por uma visão ou missão compartilhada;
- adiantam-se para liderar quando necessário, independentemente de sua posição;
- guiam o desempenho de outras pessoas, mantendo-as responsáveis pelo que fazem;
- lideram dando o exemplo (GOLEMAN, 2001, p. 189).

5.1.2.2.5 Catálise de mudanças

Ser catalisador de mudanças é saber implementá-las e gerenciá-las (GOLEMAN, 2001, p. 208).

Pessoas com essa competência têm como características a autoconfiança, um alto grau de influência, automotivação e muita iniciativa e otimismo (GOLEMAN, 2001, p. 211).

Catalisadores de mudança:

- reconhecem a necessidade de mudanças e superam as barreiras que as atravancam;
- contestam o *status quo*, assumindo a necessidade de mudanças;
- defendem as mudanças e recrutam outras pessoas para levá-las a cabo;
- modelam as mudanças que se esperam de outras pessoas (GOLEMAN, 2001, p. 208, grifo do autor).

A competência de catalisar mudanças é cada vez mais necessária nos processos relacionados às mudanças organizacionais, principalmente nas fusões e aquisições de empresas, situações em que culturas organizacionais se chocam e se fundem.

Os líderes catalisadores de mudanças são os profissionais por tornarem a visão organizacional uma realidade.

5.1.2.2.6 Estabelecimento de vínculos

O estabelecimento de vínculos significa as pessoas cuidarem de relacionamentos instrumentais, informais, tais como amizades no ambiente de trabalho (GOLEMAN, 2001, p. 222).

Trata-se do tão conhecido conceito “network”.

Goleman (2001, p. 223) diz que:

Uma vinculação não é tanto a proximidade física (embora isso ajude), mas sim a proximidade psicológica. As pessoas com quem nos damos bem, em quem confiamos, por quem sentimos simpatia são os elos mais fortes de nossas redes.

Essas redes devem ser escolhidas cuidadosamente, pois são uma espécie de capital pessoal.

“Esses vínculos humanos são os caminhos pelos quais as pessoas se tornam conhecidas pela sua competência” (GOLEMAN, 2001, p.225).

Pessoas com facilidade para estabelecer vínculos:

- cultivam e mantêm extensas redes [de relacionamentos] informais;
- buscam relacionamentos que sejam mutuamente benéficos;
- criam *rapprochement* [= relação de confiança –] e mantêm-se em contato com outras pessoas;
- estabelecem e mantêm amizades pessoais entre seus parceiros de trabalhos (GOLEMAN, 2001, p. 208, grifo do autor).

5.1.2.2.7 Colaboração e Cooperação

A colaboração e cooperação significam o “trabalhar com outras pessoas buscando atingir metas comuns” dentro de uma atmosfera de amizade e conscienciosidade (GOLEMAN, 2001, p. 227).

Pessoas colaborativas e cooperativas:

- mantêm o equilíbrio entre a concentração nas tarefas e o cuidado com os relacionamentos;
- colaboram entre si, trocando planos, informações e recursos;
- promovem um clima amistoso e de cooperação;
- identificam e alimentam oportunidades de colaboração (GOLEMAN, 2001, p. 227).

A colaboração e cooperação estão presentes, por exemplo, nos “casais verticais”: relacionamentos líder-liderando estabelecidos pelo uso mútuo dos componentes da IE (GOLEMAN, 2001, p. 232).

5.1.2.2.8 Capacidades para trabalhar em equipe

As capacidades para trabalhar em equipe giram em torno do estabelecimento de sinergia visando o direcionamento do trabalho para o alcance de metas coletivas (GOLEMAN, 2001, p. 232).

Exemplos de trabalho em equipes, em todo o ambiente empresarial, incluem equipes gerenciadas, equipes semigerenciadas, equipes autogerenciadas, forças-tarefa, círculos de controle qualidade, grupos de aprendizados, etc.

De acordo com Goleman (2001, p. 232), as pessoas com essa competência:

- modelam qualidades de equipe como respeito, boa vontade em ajudar e cooperação;
- congregam todos os membros numa participação ativa e entusiástica;
- formam a identidade da equipe, espírito de corpo e engajamento;
- protegem o grupo e sua reputação; compartilham os créditos dos sucessos.

6 SEIS ESTILOS DE LIDERANÇA

Os seis estilos de liderança identificados por Goleman a partir de intensas pesquisas em empresas de várias partes do mundo são apresentados no Brasil em duas publicações: no livro “Daniel Goleman na prática” (GOLEMAN, 2004) e num artigo intitulado “Liderança que traz resultados” publicado pela “Harvard Business Review” (GOLEMAN, 2010b).

Os seis estilos de liderança estabelecem uma relação íntima entre os conceitos de liderança e cultura e clima organizacional, dada a interatividade prática entre esses elementos.

Constituem os “Seis estilos de liderança de Daniel Goleman”: o estilo coercivo, o estilo confiável, o estilo agregador, o estilo democrático, o estilo agressivo e o estilo conselheiro.

6.1 COERCIVO

O líder coercivo – ou despótico – é autoritário, autocrático, totalitarista, exigindo a total obediência de seus liderandos.

Esse estilo é guiado pelo poder hierárquico, sendo o que mais abala o clima organizacional e “o menos eficaz em muitas situações” (GOLEMAN, 2004, p.39).

Diante do líder coercitivo, as pessoas se sentem inseguras, intimidadas, e acabam ficando desmotivadas já que suas ideias não são ouvidas e chegam, até mesmo, a serem maltratadas.

Goleman (2004, p. 41), afirma que “o estilo [coercitivo] mina um dos principais recursos [de uma organização]: motivar pessoas mostrando-as como seu trabalho se encaixa em uma grandiosa missão comum”.

Isso não significa que o estilo coercivo nunca deva ser usado.

Pode ser utilizado, porém, com extrema cautela, em situações nas quais se exigem ações mais diretivas – tais como aquelas em que o caos organizacional predomina.

Trata-se do “botar ordem na casa”.

Também é um estilo indicado para se lidar com “colaboradores-problema”, aqueles que, por exemplo, boicotam toda boa intenção vinda da liderança para que as coisas continuem no marasmo que sempre estiveram.

Aplicado de forma correta, esse estilo de liderança pode fazer com que os hábitos de trabalho ineficientes e emocionalmente nocivos ao ambiente de trabalho – tais como fofocas, tramas e boicotes – sejam extintos (GOLEMAN, 2010b, p.72).

Em se tratando do uso das IES, ser coercitivo nos momentos certos e necessários implica em ter autoconhecimento, autocontrole e automotivação para enfrentar situações que envolvem enfrentamento de pessoas e grupos “nocivos” às mudanças que visam o bem comum – tais como “politicagens” e maquiavelismos.

Envolve a empatia no sentido de não se deixar iludir pelo “ser bonzinho” quando a situação exige tomadas de decisões mais severas – “pulso firme” – para se atingir os objetivos traçados.

Diante desses contextos, logicamente as competências voltadas para as habilidades sociais são imprescindíveis no desempenho profissional.

6.2 CONFIÁVEL

O estilo confiável – ou visionário – procura fazer mobilizações de pessoas em direção a uma visão comum (GOLEMAN, 2004, p. 40).

Os líderes confiáveis são experts no uso das competências das IES, demonstrando autoconfiança, empatia e postura estimulante.

Contagiam pessoas através do entusiasmo e perseverança, tendo uma visão clara dos objetivos e metas a serem alcançados.

Com base em diversas pesquisas sobre os impactos dos estilos de liderança, Goleman (2004, p.44) afirma que “dos seis estilos de liderança, o confiável é o mais eficaz”, sendo aquele que mais traz benefícios para criar e manter um melhor clima organizacional.

O líder confiável é um visionário; ele motiva pessoas por meio de esclarecimentos a elas de como seus trabalhos se encaixam dentro de uma grande visão para a organização. [...] também maximiza o compromisso com os objetivos e a estratégia da organização (GOLEMAN, 2004, p. 44).

O líder confiável demonstra alto grau, não só de confiabilidade, mas também de conscienciosidade, não decepcionando as pessoas que nele confiam.

É o tipo de pessoa que “sabe para onde está levando o barquinho”.

Goleman (2004, p.42–44) cita o exemplo da atuação de um vice-presidente de marketing de uma cadeia de restaurantes especializada em pizzas.

A empresa passava por fracassos constantes e seus gerentes não sabiam mais o que fazer além de ver as vendas declinarem semanalmente.

Este vice-presidente percebeu uma oportunidade para mudar o rumo da empresa a partir da utilização de pesquisas para compreender os pontos de vistas, os desejos e as necessidades de seus clientes.

Com isso, novas estratégias de atendimento ao cliente foram traçadas e repassadas a toda a cadeia de restaurantes, invertendo a situação anterior para o sucesso organizacional.

6.3 AGREGADOR

O líder agregador cria harmonia e constrói laços emocionais, esforçando-se para manter as pessoas à sua volta felizes. Eles dão mais valor aos indivíduos e aos seus sentimentos do que às metas (GOLEMAN, 2010b, p.74).

Têm alto grau de empatia e são eficazes na comunicação, procurando unir pessoas e equipes através da construção de relacionamentos interpessoais legítimos e duradouros.

Extremamente flexível ao lidar com pessoas e equipes, o líder que segue esse estilo “não impõe desnecessárias censuras sobre o como o funcionário consegue fazer seu trabalho. Eles dão às pessoas a liberdade para fazer seu trabalho pela forma que elas pensam ser a mais eficaz” (GOLEMAN, 2004, p. 45).

O líder agregador tem a competência para transmitir feedbacks claros e incentivadores, reconhecendo e recompensando pelo bom trabalho.

Líderes agregadores são exímios na arte de motivar pessoas e equipes.

Gostam de levar seus colaboradores a almoços e happy hours, enfim, são apreciadores de comemorações pelo desempenho de suas equipes.

A correta aplicação do estilo de liderança agregadora deve estar associada ao

uso de outros estilos de liderança.

Goleman (2004, p. 48) fala sobre essa integração de estilos:

Os líderes confiáveis estabelecem uma visão, determinam padrões e deixam as pessoas saber como seu trabalho está promovendo os objetivos do grupo. Alterne-o [- o uso dos estilos -] com cuidado, cultivando a abordagem do líder agregador [com outras abordagens] e terá uma potente combinação [de estilos de liderança].

Goleman dá esse alerta pelo fato de, por ser o estilo agregador um modo de liderança bem “familiar”, há a possibilidade de pessoas e equipes terem um desempenho aquém do esperado por excesso de integração e confusão de ideias por parte dos liderandos – o ambiente de trabalho se torna muito informal e a postura profissional é esquecida, gerando mal entendidos quanto aos papéis sociais e ao respeito à hierarquia organizacional.

6.4 DEMOCRÁTICO

O líder democrático considera em suas decisões a importância sobre o que os outros pensam, sentem e desejam, buscando forjar consensos através da participação de todos (GOLEMAN, 2004, p.40).

É um tipo de líder que está sempre atento às opiniões alheias e pronto para ouvi-las e considerá-las.

Através desta postura, transmite confiança e consegue o respeito e compromisso dos outros.

Entende os receios de sua equipe e consegue fazer com que mantenha seu moral em alta (GOLEMAN, 2010b, p.75).

Prepara seu pessoal para o *empowerment*, descentralizando o poder de decisão, delegando tarefas e responsabilidades, deixando-os livres para opinar e, enfim, conduzindo-os para terem uma maior autonomia.

Esse estilo é bem indicado para situações em que, quando um líder se sente confuso quanto a que decisão tomar, pode pedir a sua equipe auxílio nessa tarefa.

O lado negativo desse estilo reside no fato de que, como os processos democráticos tomam mais tempo, reuniões podem se tornar intermináveis e mesmo

improdutivas, sem se chegar a resultados necessários a soluções de problemas e tomadas de decisões.

Sem direcionamento, a democracia pode resultar em fracasso.

Goleman (2004, p. 50–51) menciona o caso de um presidente de uma empresa fabricante de computadores que sofria constantes ameaças de mercado.

Usando somente o estilo democrático, buscava sempre o consenso de sua equipe, no entanto, isso fez com que as providências necessárias para surtir as mudanças esperadas demorassem em acontecer, dando aos concorrentes a oportunidade por eles esperadas para tomar seus clientes.

O presidente foi substituído por outro profissional antes mesmo de executar qualquer plano de ação.

Esse estilo de liderança conta com várias competências emocionais, tais como empatia, colaboração, liderança e comunicação, contudo, ainda assim, é necessário saber utilizá-las de forma a conseguir lidar com momentos de mudanças bruscas que exigem rápidas tomadas de decisões.

6.5 AGRESSIVO

O líder agressivo estabelece altos padrões de desempenho, conduzindo seus liderandos à execução e iniciativa (GOLEMAN, 2004, p.40).

O líder agressivo, por sempre buscar atingir altos desempenhos, serve aos demais como exemplo de perseverança e persistência.

Contudo, sua busca obsessiva pode ser nociva ao clima organizacional, uma vez que líderes agressivos são inflexíveis e costumam demitir colaboradores que não apresentam o desempenho por eles cobrado e, os que ficam nessas equipes, acabam trabalhando com baixa motivação (GOLEMAN, 2010b, p.76).

Acaba imperando nessas equipes o clima de receio e desconfiança – uma vez que os feedbacks costumam ser apenas críticos e nada motivadores –, o que prejudica a participação e inovação.

Goleman (2004, p. 52–53) nos dá o exemplo de um bioquímico de uma grande empresa farmacêutica.

Ele sempre auxiliava seus colegas de trabalho na resolução de problemas

quando era por eles solicitado.

Por isso, foi promovido a chefe de desenvolvimento de um novo produto.

Nesse novo cargo, desempenhou tão bem suas atividades, alcançando todas as metas dentro dos prazos estabelecidos, que acabou por receber uma nova promoção: ser responsável por toda a área de desenvolvimento de novos produtos.

As atividades e responsabilidades consequentemente aumentaram: ele tinha que ser inovador, ter alto desempenho, delegar responsabilidades, desenvolver seus colaboradores e dar conta de várias outras tarefas.

Porém, falhou devido a essa grande quantidade de atividades sob sua responsabilidade.

Acabou por não acreditar no desempenho de seus colaboradores e, obcecado por detalhes, centralizou o trabalho, trabalhando dia e noite em atividades que deveriam ser executadas por seus liderandos.

Para seu alívio, seu chefe percebeu o que estava se passando e sugeriu-lhe a volta ao seu antigo posto de trabalho.

O estilo agressivo, tal como o coercivo, deve ser usado com grande cuidado.

Sua aplicação é recomendada para equipes altamente automotivadas e competentes – semi ou autogerenciáveis -, que necessitam de pouca direção.

Em uma equipe talentosa, esse estilo faz com que os trabalhos sejam feitos, da melhor maneira, dentro dos prazos estipulados – ou até mesmo antes do término desses prazos (GOLEMAN, 2004, p. 53).

6.6 CONSELHEIRO

Altamente autoconsciente e empático, o líder conselheiro prepara seus colaboradores para o futuro, orientando-os para atingir a visão organizacional (GOLEMAN, 2004, p. 40).

Dentre os seis estilos, embora enriquecedor para o clima organizacional, sendo imprescindível para a condução de pessoas e equipes, é o menos utilizado.

A liderança conselheira é de vital importância para a implantação e otimização de processos organizacionais relacionados ao *empowerment*.

Um líder conselheiro ajuda cada um a identificar seus pontos fortes e debilidades e vincula isso tudo a suas aspirações pessoais e profissionais. Incentiva o funcionário a estabelecer metas de desenvolvimento de longo prazo e o ajuda a conceber um plano para atingi-las. Faz um pacto com o pessoal sobre seu papel e sua responsabilidade na execução de planos de desenvolvimento e dá instrução e feedback abundantes (GOLEMAN, 2010b, p. 77).

Líderes conselheiros orientam o aprendizado e o desenvolvimento a longo prazo, atribuindo, gradualmente, a seus colaboradores tarefas cada mais complexas e desafiadoras.

Esse estilo de liderança tem sua aplicação de forma mais eficiente em pessoas receptivas à instrução e ao aprendizado contínuo.

6.7 LIDERANÇA INTEGRAL E SITUACIONAL

Os seis estilos de liderança apontam para uma tipologia de liderança integral e situacional.

É integral e situacional no sentido de que traz uma contribuição teórica ao campo da gestão de pessoas que favorece ao líder – ou futuro líder – utilizar, de forma integrada, vários estilos de liderança para o que cada situação específica – ou cenário organizacional particular – demanda.

Não se trata, portanto, de utilizar apenas um estilo de liderança, ou todos eles, para todas as situações.

Saber aplicar tais estilos requer prontidão pessoal para a aprendizagem contínua e ter a ciência de que falhas estarão presentes nesse caminho.

Sabemos que os estilos confiável, agregador, democrático e conselheiro têm impactos positivos na condução e motivação de equipes.

Sabemos que os estilos coercitivo e agressivo costumam, pelo contrário, ter impacto negativo.

No entanto, tal como foi dito anteriormente, há situações em que se faz necessário o uso da coerção, de posturas mais rígidas por parte da liderança.

Também a agressividade na perseguição de objetivos é bem vinda – desde que não obsessivas.

Cada estilo tem um impacto único e direto no âmbito do trabalho.

Saber aplicar os estilos, de forma flexível, em combinações corretas para o que cada situação exige é o segredo de uma excelente liderança.

Num de seus exemplos de liderança bem sucedida, Goleman (2004, p. 37) menciona que “os líderes que usaram os estilos que positivamente afetaram o clima tinham decididamente melhores resultados financeiros do que aqueles que não usaram”.

ESTILOS DE LIDERANÇA						
	COERCITIVO	CONFIÁVEL	AGREGADOR	DEMOCRÁTICO	AGRESSIVO	CONSELHEIRO
Modos de ação	Exige imediata obediência.	Mobiliza pessoas em direção a uma visão.	Cria harmonia e constroi laços emocionais.	Forja consenso através da participação.	Estabelece altos padrões de desempenho.	Desenvolve pessoas para o futuro.
Estilo em uma frase	“Faça o que digo”.	“Venha comigo”.	“As pessoas vêm primeiro”.	“O que você pensa ?”.	“Faça como eu faço, agora”.	“Tente isto”.
Competência de IES implícita	Conduzir à execução, iniciativa e autocontrole.	Autoconfiança, empatia, mudança estimulante.	Empatia, construção de relacionamentos, comunicação.	Colaboração, liderança de equipe, comunicação.	Consciência, conduzir à execução, iniciativa.	Desenvolver os outros, empatia, autoconsciência.
Situações em que melhor funciona	Em uma crise, no pontapé inicial de uma crise, ou para solucionar problemas com funcionários.	Quando as mudanças requerem nova visão ou quando é necessária uma clara direção.	Na cura de rupturas em uma equipe ou na motivação de pessoas durante circunstâncias estressantes.	Na consolidação ou no consenso, ou para obter contribuição de funcionários de valor.	Na obtenção de resultados de uma equipe altamente motivada e competente.	Na ajuda para um funcionário melhorar o desempenho ou desenvolver competência a longo prazo.
Impacto no clima organizacional	Negativo.	Muito fortemente positivo.	Positivo.	Positivo.	Negativo.	Positivo.

Quadro 6 – Síntese dos seis estilos de liderança
Fonte: adaptado de Goleman, 2004, p. 40.

7 CONSIDERAÇÕES PESSOAIS

Relembrando o(a) leitor(a) sobre a finalidade da elaboração deste trabalho, teve como objetivo a produção de sínteses sobre as contribuições teóricas dadas por Daniel Goleman para a área de gestão de pessoas, mais precisamente, para o campo da liderança.

Tendo como referencial teórico-metodológico a pesquisa bibliográfica, foram tomadas como fontes de pesquisa suas principais obras publicadas no Brasil sobre Inteligência Emocional e Inteligência Social, bem como aquelas que tratam da aplicação desses conceitos no campo corporativo, em especial, para o desenvolvimento de competências de liderança.

Em relação à tarefa de se produzir um trabalho de conclusão de curso no formato de monografia, considero que o objetivo do trabalho foi cumprido e suas justificativas contempladas, uma vez que me trouxe ganhos não só para a vida profissional, mas também pessoal.

Recomendo sua leitura para a comunidade acadêmica: para estudantes e mesmo docentes que têm interesse em conhecer a abrangência das Inteligências Emocional e Social, independentemente de sua aplicação ou não para o mundo corporativo, uma vez que a utilização dessas inteligências compreende não só o mundo do trabalho, mas o cotidiano da vida em geral, as relações com parceiro(a)s, familiares, amigo(a)s e, enfim, todas as pessoas com as quais temos um relacionamento duradouro ou temporário.

Mas para aquele(a)s leitor(a)s, de quaisquer idades, que vierem a ler esse trabalho para desenvolver ou aprimorar competências de liderança, fico na esperança de que encontrem aqui uma leitura interessante, cativante e, acima de tudo, que lhes possibilite reflexões a fim de que se tornem ótimas pessoas no tratamento com outras pessoas, não só no ambiente de trabalho, mas também em todas as demais esferas da vida.

A liderança baseada nas Inteligências Emocional e Social é uma competência que não se aplica somente às organizações: a família é um mundo para aprendê-la e aprimorá-la.

Envolve dedicação e compromisso consigo e com as pessoas.

Este trabalho ainda oferece outras possibilidades para a produção acadêmica:

a partir de seus subsídios teóricos, outras pesquisas podem ser realizadas, tais como estudos de casos sobre pessoas que são modelos de liderança e programas de desenvolvimento – no estilo *coaching* – de competências de liderança.

Confesso que é minha intenção dar continuidade a esta minha produção em futuros estudos de pós-graduação.

Também sinto a necessidade de dizer que este trabalho foi escrito de forma sempre atenta a seguir as normas que regulamentam a produção de trabalhos acadêmicos.

Creio que tenha conseguido ser bem sucedida neste intento, então, o trabalho também serve como modelo para aqueles que passam ou passarão por todas aquelas emoções que acompanham a produção de uma monografia: ora sentimentos de expectativa, contentamento e dever cumprido, ora momentos de cansaço físico e mental, desmotivação e sentimentos de ansiedade, de abalo na autoconfiança, de que se vai perder o controle sobre a situação e não atender prazos parciais e final de entrega de trabalhos, dentre outros sentimentos pelos quais também eu passei.

Em relação aos diversos processos que estiveram presentes nesta tarefa, se antes de iniciar este trabalho tinha apenas uma noção sobre o que são as Inteligências Emocional e Social, agora, com uma leitura mais aprofundada das principais obras de Daniel Goleman, sinto que consegui assimilar na minha vida não só profissional, como também pessoal, a essência desses conceitos e seus desdobramentos práticos.

Compreender meus pensamentos e emoções através de um esforço de autoconhecimento, saber melhor dirigi-los através de atitudes de autocontrole, entender o outro através da empatia, ser perseverante e não se deixar “contaminar” facilmente por pessoas “nocivas” e sempre procurar o aprendizado contínuo para desenvolver habilidades de relacionamentos interpessoais são metas que agora passaram a fazer parte de meu ser, da minha essência.

E, já que estamos falando em emoções, posso afirmar que, mesmo em meio a problemas pessoais desgastantes, concluir este trabalho foi uma tarefa árdua, mas muito gratificante.

Tive, durante esse processo, muita dedicação do meu orientador, que me auxiliou em todos os momentos, sempre trazendo ideias e orientações claras e estruturadas para que, juntos, alcançássemos o que nos propusemos a atingir no

início dessa caminhada.

Em alguns momentos, houve a necessidade de um maior direcionamento sob “pressão” e “chamadas de atenção”, assim como também houve boas conversas, risadas e conforto emocional nos momentos difíceis – pelas dificuldades inerentes ao próprio trabalho e aquelas que acompanham nossa vida cotidiana.

Tenho certeza de que tanto eu como meu orientador tivemos ganhos para nosso desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal.

Por fim, não posso deixar de novamente dizer, de expressar, o quanto é gratificante ver o meu trabalho de conclusão de curso pronto: tê-lo em mãos na forma que o idealizei, que o sonhei.

Traz a sensação de “leveza na alma” e dever cumprido.

A todo(a)s aquele(a)s que estão para iniciar uma jornada como a minha, ou que já a iniciaram, fico na esperança de que se dediquem a essa tarefa de “corpo e alma”, pois percorrer esse caminho e chegar ao seu fim – que espero ser sempre o começo de outros –, com todos seus prazeres e reveses, é algo gratificante.

*Você não pode seguir um caminho
antes de ter se tornado o próprio caminho.*

Sidharta Gautama

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BITTENCOURT, Claudia C.. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 58-69, jan.-mar., 2004.

BOOG, Gustavo. Os novos paradigmas do mundo dos negócios. In: BOOG, Gustavo. (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. cap. 1, p. 1-13.

CABRERA, Luiz Carlos; ROSA, Luiz Edmundo. **Se eu fosse você, o que faria como novo gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. (Coleção Novos Gestores).

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos: Coaching & Mentoring**: as novas ferramentas de gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

_____. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005a.

_____. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005a apud RAMOS, Luís Marcelo Alves Ramos. **Apostila de Comportamento Organizacional**. Campinas, 2012. 67 f. Digitado. Curso de Tecnólogos em Gestão de Recursos Humanos, Marketing e Logística. Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas - IESCAMP. Primeiro semestre. Versão 2012/1.

_____. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005b.

_____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. Barueri: Manole, 2009. (Série Recursos Humanos).

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: Best Seller, 1991 apud CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005a.

CSIKZENTMIHALYI, Mihaly. **A descoberta do fluxo**: a Psicologia do envolvimento com a vida cotidiana, Rio de Janeiro: Rocco, 1999. (Ciência Atual).

DUTRA, Joel. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

_____. **Daniel Goleman na prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 2004.

_____. **Inteligência Social**: o poder das relações humanas. Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 2006.

_____. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

_____. **Inteligência Emocional**. São Paulo: Siamar, 2010a, 1 DVD.

_____. Liderança que traz resultados. **Harvard Business Review**. São Paulo, p. 70-80, out. 2010b.

GRAMIGNA, Maria R.. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, James. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios de liderança de o Monge e o Executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

INTELIGÊNCIA Emocional (IE). In: MODERNAS práticas na gestão de pessoas. Prefácio de Daniel Goleman. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. (Coleção Biblioteca de Gestão).

INTELIGÊNCIA Emocional. In: **Wikipédia**. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Intelig%C3%A7%C3%A3o_emocional>. Acesso em: 15 jul. 2012.

LASH, Rick. Inteligência Emocional e Liderança. In: LIDERANÇA. Prefácio de Daniel Goleman. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. (Coleção Biblioteca de Gestão).

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência**: a base para remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006a.

_____. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006b.

_____. **Seleção e Entrevista por Competências com o Inventário Comportamental**: guia prático do processo seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LEME, Rogério; VESPA, Márcia. **Gestão do desempenho integrando avaliação e competências com o Balanced Scorecard**: integração de instrumentos da gestão do desempenho humano com as estratégias empresariais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

MANZO, Abelardo J. **Manual para la preparación de monografías**: uma guia para apresentar informes y tesis. Buenos Aires: Humanitas, 1973 apud MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NADLER, Reldan S. **Liderando com Inteligência Emocional**: como gerir equipes na prática e conseguir os melhores resultados a partir da confiança e colaboração. Rio de Janeiro: Altabooks, 2011.

PARRY, Scoth B. **The quest for competences**. U.S.A: Training, 1996 apud LEME, Rogério. **Seleção e Entrevista por Competências com o Inventário Comportamental**: guia prático do processo seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

RABAGLIO, Maria O.. **Seleção por competências**. 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.

_____. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

_____. **Gestão por Competências**: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RAMOS, Luís Marcelo Alves. **Apostila de Comportamento Organizacional**. Campinas, 2012. 67 f. Digitado. Curso de Tecnólogos em Gestão de Recursos Humanos, Marketing e Logística. Instituto de Educação e Ensino Superior de Campinas - IESCAMP. Primeiro semestre. Versão 2012/1.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC São Paulo, 2003.