

A LIDERANÇA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

EMOTIONAL LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS

Ângela Aparecida Iembo Antonholi

Especialista em MBA em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário Internacional Uninter
angela.iembo@hotmail.com

Luz Maria Romero

Professora do Centro Universitário Internacional Uninter.
luzmaria9@yahoo.com

RESUMO

A liderança, por muitos anos, foi estudada como traços de personalidade e como a capacidade de influenciar pessoas. Este artigo aborda conceitos tradicionais e enfatiza as novas estratégias para a prática da liderança nas organizações, usando a inteligência emocional como ferramenta para aumentar a capacidade de gerenciamento das emoções e sentimentos. A competência social, de autoconsciência, de autogestão e de administração de relacionamentos são competências da inteligência emocional que possibilitam ao líder um melhor gerenciamento de sua equipe.

PALAVRAS-CHAVE: Líder. Liderança. Competência. Inteligência emocional.

ABSTRACT

For many years, leadership has been studied as personality traits and as the ability of influence people. This article deals with traditional concepts and emphasizes the new strategies for the leadership practice in organizations, by means of the emotional intelligence as a tool to increase the management capacity of emotions and feelings. Social skills, self-awareness, self-management and relationship management are competencies of emotional intelligence which allow the leader a better management of his/her team.

KEY WORDS: Leader. Leadership. Competence. Emotional intelligence

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo descrever as características do líder no contexto organizacional e na gestão de pessoas, pesquisar os conceitos de liderança, tipos de líderes e observar a relação entre liderança emocional e gestão de pessoas.

Deverá abordar também conceitos de liderança e seus aspectos emocionais no gerenciamento de pessoas, e relatar a importância de liderar com inteligência emocional para a organização e para o próprio líder.

Apesar de, no contexto acadêmico o tema ser recorrente, ainda assim é de suma importância a sua elaboração como mais uma fonte de pesquisa, pois o líder como gestor de pessoas tem um papel fundamental dentro da organização.

Portanto, com a elaboração da pesquisa possibilita adquirir e ampliar conhecimentos sobre as características e comportamentos do líder e sua forma de atuação, tanto na abordagem tradicional quanto na prática da liderança usando a inteligência emocional, adquirindo assim bagagem para a aplicabilidade na organização.

É uma pesquisa qualitativa, tendo como base referências bibliográficas: livros, sites, artigos. “A pesquisa qualitativa tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação” (MAANEN, 1979, p. 520).

Quando se fala em liderança encontram-se muitas abordagens, onde este tema está relacionado a uma função/tarefa de responsabilidade que a pessoa exerce quando está à frente de um grupo. Segundo (MAXIMIANO, 2011, p. 194) “Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”, está relacionado também com as características do líder, a motivação dos subordinados e de acordo com a tarefa a ser realizada.

A liderança está relacionada ao processo interpessoal, onde o líder procura influenciar seus subordinados a desenvolverem seus trabalhos em busca de atingir os objetivos propostos. No entanto por meio da interação do líder com os subordinados será capaz de planejar, organizar e controlar as ações de forma mais eficaz, para que se tenha uma continuidade das atividades gerenciais e influenciando os subordinados a executar o

trabalho. (HAMPTON, 1992).

A capacidade de “influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas” (SPECTOR, 2005, p.330) é mais uma ideia de abordagem sobre liderança, onde muitas pessoas na organização ou dentro de uma equipe pode fazer o papel de um líder sem ter um título, pois estes tem uma influência maior sobre as pessoas do que aquele que é dito como líder, são formadores de opinião. Na organização os líderes são associados a cargos de chefia, sendo que os mesmos (cargos) não garantem a habilidade de influenciar comportamentos e atitudes de seus subordinados.

Para Chiavenato (2010) a liderança um processo de influência interpessoal, movida pelo relacionamento entre as pessoas em busca do atingimento dos objetivos. Reduz a incerteza de um grupo, onde o líder é o tomador de decisão e ajuda o grupo a atingir objetivos. O líder usa de estratégias para identificar as necessidades do grupo e ajusta as suas características com as dos subordinados e da situação que estão envolvidos.

A liderança é um dos temas mais estudados nos últimos anos, onde Chiavenato aborda três teorias sobre a liderança. A Teoria de Traços de Personalidade que define o líder com alguns traços característicos de personalidade como:

Traços físicos: energia, aparência pessoal, estatura, peso. Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança. Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas. E Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa. (CHIAVENATO, 2000, p.90).

Esta teoria de Chiavenato (2000) caiu em descrédito, pois ficaram várias características importantes de lado, onde ignorou: a influência com o subordinado; o líder possui várias reações/comportamentos para cada situação; e para cada alcance de objetivos diferentes exigem-se características diferentes do líder como para liderar uma missão religiosa e ou uma guerra.

Os estudos dessa teoria de traços de personalidade sobre liderança não tiveram valor de previsão, pois nem todos os líderes têm a mesma personalidade, uns são introvertidos, outros extrovertidos. (MAXIMIANO, 2011).

A Teoria sobre os Estilos de Liderança (CHIAVENATO, 2000) aborda o que o líder faz, comportamentos do líder frente à sua equipe. Relaciona três estilos de liderança. Na

liderança autocrática, o líder é uma pessoa centralizadora, só ele que toma as decisões, não há participação do grupo. Determina o que deve ser feito, e o grupo só faz em sua presença, no momento que se ausenta o grupo torna agressivo colocando para fora seus sentimentos reprimidos. É um líder dominador, dita as regras e as tarefas a serem executadas.

Na liderança democrática o líder é um incentivador, permite a participação do grupo nas decisões, na escolha de tarefas a serem executadas. Oferece alternativa, orienta, dá assistência ao grupo.

A abordagem liderança liberal (*laissez-faire*) o grupo tem total liberdade para tomar decisões sem nenhuma influência do líder, por isso, toda a divisão de tarefas fica a critério do grupo, sem controle nenhum por parte do líder, só dará opinião se for consultado pelo grupo.

O líder diante desses estilos utiliza de todas as três abordagens, pois depende das situações, das pessoas e da tarefa a ser executada. E o grande desafio do líder é saber aplicá-las.

As Teorias Situacionais da Liderança (CHIAVENATO, 2000) considera que a liderança se adequa a situação ou a possibilidade de mudar a situação para adequá-las ao modelo de liderança. E para avaliar a situação se propõe o modelo *Tannenbaum e Schmidt*, que aborda três critérios como: a forma como o líder atua de acordo com suas experiências, formação e conhecimento; a forma como o líder se comporta depende das características, comportamentos dos funcionários; e a atuação da liderança vai depender do grupo de trabalho, de como está o clima da organização, do tipo da tarefa.

O modelo de *Fiedler* entende que a situação pode ser favorável ao líder quando: for positiva a relação entre ele e seu subordinado; as tarefas tiverem organizadas e bem definidas e quando o líder sente que tem o poder de decisão em suas mãos. (MAXIMIANO, 2011).

E para que o líder possa agir de acordo com a situação o modelo de *Hersey-Blanchard* mostra que ele tem que avaliar o grau de maturidade em que o subordinado ou o grupo se encontra pra tomar uma posição. Analisando o grau de maturidade como a capacidade de fazer um bom trabalho e seu interesse pelo mesmo, dessa forma quanto maior o grau de maturidade do grupo, menos intensa deve ser o uso da autoridade pelo

líder e inversamente. “Um dos pontos fortes na teoria Hersey e Blanchard é o reconhecimento da competência e motivação como elementos importantes do processo de liderança e o reconhecimento de que a maturidade é dinâmica”. (MAXIMIANO, 2011, p.207).

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A inteligência emocional foi criada em 1990 por Peter Salovey e John Mayer e foi popularizada por Daniel Goleman em 1995, em seu livro *Inteligência Emocional*. (NADLER, 2011)

Segundo Nadler (2011, p.25) “a inteligência emocional é exibir um bom equilíbrio das competências pessoal e social nas áreas da: autoconsciência, autogerenciamento, consciência social, gerenciamento das relações”. O seguinte diagrama descreve as quatro áreas e listam vinte competências da inteligência emocional:

As 20 Competências da Inteligência Emocional	
Pessoal	Social
Autoconsciência Autoconsciência Emocional Autoavaliação Precisa Autoconfiança	Consciência Social Empatia Consciência Organizacional Orientação de Serviços
Autogerenciamento Autocontrole Emocional Fidedignidade Consciência Adaptação Orientação para Realizações Iniciativa	Gerenciamento das Relações Influência Liderança Inspiradora Desenvolvimento dos Outros Construção de Laços Trabalho de Equipe e Colaboração Gerenciamento de Conflitos Comunicação Catalisador de Mudanças

Fonte: NADLER (2011, p.25)

A inteligência emocional faz com que o indivíduo se motive, não desanime nas dificuldades, controle suas emoções e ansiedade, se sinta confiante. Goleman (2002) aborda quatro domínios da inteligência emocional: a autoconsciência, autogestão, competência social e administração de relacionamentos. As pessoas que tem uma autoconsciência elevada são realistas, honestas. O líder autoconsciente sabe o quer, tem

valores e metas bem definidas. “A autoconsciência significa uma profunda compreensão de nossas emoções, bem como de nossas possibilidades e limites, valores e motivações” (GOLEMAN, 2002, p. 40).

“A intuição, essa capacidade essencial da liderança de aplicar não só os conhecimentos técnicos, mas também a experiência de vida à tomada de decisões ocorre naturalmente ao líder autoconsciente”. (GOLEMAN, 2002, p.42) A intuição sozinha pode abastecer-se de informações equivocadas, fazendo com que o líder tome decisões erradas, no entanto ela teve ser utilizada em conjunto com outros dados para tomar a melhor decisão. “A intuição proporciona aos líderes de IE (Inteligência Emocional) aguçada um canal de comunicação direta com sua experiência acumulada sobre um determinado assunto – e é necessária a sintonia interna da autoconsciência para detectar sua mensagem”. (GOLEMAN, 2002, p.45)

A autogestão faz parte da inteligência emocional. “Ela nos proporciona a clareza mental e a energia concentrada exigida pela liderança, e impede que as emoções destrutivas nos tirem do prumo” (GOLEMAN, 2002, p.46). O líder capaz de gerenciar suas emoções possibilita trabalhar melhor as emoções dos seus subordinados; acompanhar as mudanças do mundo do trabalho e fazer com que a organização se adapte as mudanças. A transparência, a integridade, são valores em que o líder que pratica a autogestão tem que ter, pois passa uma imagem de confiança e é também uma vantagem organizacional. (GOLEMAN, 2002)

A consciência social está relacionado à empatia – “que implica ouvir e colocar-se no lugar dos outros – permite que os líderes sintonizem-se com os canais emocionais”(GOLEMAN, 2002, p.49). O líder por meio da empatia busca perceber os valores e os interesses que podem influenciar o grupo.

A habilidade de administrar relacionamentos não é uma tarefa fácil, pois é preciso lidar com as emoções dos outros. “As competências de relacionamento permitem aos líderes pôr em prática sua inteligência emocional”. (GOLEMAN, 2002, p.52)

AUTOCONTROLE EMOCIONAL

“O Autocontrole Emocional é demonstrado por um líder sendo capaz de gerenciar sentimentos, impulsos e/ou aflição” (NADLER, 2011, p.84). O líder que tem a competência do autocontrole emocional é extremamente calmo, sabe lidar com situações estressantes e com pressão, controla suas emoções.

As emoções tem o poder de controlar as pessoas, pois quando estão preocupadas elas não conseguem raciocinar direito. E a emoção é contagiosa, pois se uma pessoa não está bem emocionalmente, irá influenciar as outras que poderá comprometer o desempenho da equipe e da organização. O líder também influencia a sua equipe emocionalmente, pois conforme Nadler, o “*Hay Group* descobriu que o líder tem uma influência de 50% a 70% sobre o clima da equipe e *Freedman e Everett* afirmam que 70% dos principais problemas no local de trabalho estão ligados à liderança”. (NADLER, 2011, p.87)

Segundo o mesmo autor (p.92) “a primeira estratégia para aumentar o autocontrole emocional é praticar a autoconsciência”. Ter consciência ajuda a ser responsável, identificar pontos fortes e fracos e o líder consciente proporciona um melhor gerenciamento e controle das reações às situações. Quando o líder tem a consciência de suas emoções, ele se torna previsível demonstrando confiança.

“Uma ferramenta de liderança que pode ajudar na autoconsciência e no autogerenciamento é chamada de Auditoria Emocional. É a habilidade para fazer perguntas estratégicas que podem mudar o foco quando uma pessoa é cobrada emocionalmente”. (NADLER, 2011, p.95)

As perguntas estratégicas da auditoria emocional se referem à aquelas relacionadas: o que eu estou pensando e sentindo, o que eu quero agora, como está entrando em velhos hábitos e o que preciso para fazer de modo diferente. “Como *Dan Siegel* explica: Nossa habilidade de pausar antes de reagir nos dá espaço na mente com o qual podemos considerar várias opções, e então escolher as apropriadas”. (NADLER, 2011, p.96)

AUTOCONFIANÇA

Segundo Nadler (2011, p.109) “Confiança é conhecer as próprias habilidades e ter fé nelas para tomar decisões certas diante da incerteza e da pressão”. O líder que é confiante enfrenta desafios, mesmo que os outros discordem de sua visão ele mantém a sua, é uma pessoa segura, firme em suas decisões.

A estratégia “ficar no seu pé versus ficar do seu lado” é usada para melhorar a autoconfiança. Muitos líderes são muito rígidos, ficam insatisfeitos consigo mesmos, para buscarem a melhor performance, com isso sua confiança fica afetada, e acabam exigindo o mesmo de seus subordinados. E para mudar essa situação, “o melhor modo de mudar de ficar no seu pé para ficar do seu lado é primeiro notar como você se comporta, então transformar a avaliação em um plano de aprendizagem e ação”. (NADLER, 2011, p. 119)

TRABALHO EM EQUIPE E A COLABORAÇÃO

“O trabalho em equipe e a colaboração são competências que contribuem para construir uma atmosfera de relações amistosas e cooperativas em uma equipe”. (NADLER, 2011, p.141)

Nas organizações o trabalho em equipe não é tão priorizado pelos líderes, pois requer muita disciplina, disponibilidade de tempo, identificar os pontos fortes e fracos dos membros da equipe, desenvolver habilidades, fazer com que sua equipe se torne uma equipe de alta performance. Nadler (2011) sugere algumas estratégias para que a organização incorpore o trabalho em equipe e a colaboração como: Visão compartilhada, onde o líder faz um plano e comunica a equipe; confiança entre os membros, por meio da confiança nas pessoas o líder desenvolve a sua; a equipe e o líder tomam decisões, o líder faz com que a equipe crie expectativas; o líder fornece a equipe ferramentas para obter uma melhor comunicação; o líder deve conhecer o lado emocional da equipe; saber lidar com as diferenças, conhecer a realidade cada indivíduo; antecipar aos problemas antes que surgem, definir as tarefas e responsabilidades de cada membro da equipe; reconhecer o desempenho da equipe; desenvolver as deficiências e melhorar o que já

está bom.

COMUNICAÇÃO E EMPATIA

Conforme Nadler, “A competência da comunicação inclui ouvir com uma mente aberta, enviar mensagens convincentes e claras, além de cultivar uma relação recíproca empática” (NADLER, 2011, p.245).

No ambiente de trabalho principalmente na comunicação entre os líderes com seus subordinados são ineficientes, impedindo que estes executem melhor suas tarefas e para que se desenvolva esta habilidade é necessário; “habilidade para ouvir, fazer boas perguntas; ter uma mente aberta; entender melhor o outro; não interromper e pedir sugestões” (NADLER, 2011, p.246).

Os líderes têm um grande desafio que é saber se comunicar e o mais importante serem compreendidos e seguidos, pois mesmo que não estejam articulando palavra, a sua expressão fala. E enquanto o líder está falando os seus subordinados estão criando uma história e, no entender do mesmo autor, “é a história, não o que você diz, que será lembrada, passada e comunicada para outras pessoas” (NADLER, 2011, p. 258).

No entanto se o líder não for claro a sua comunicação será mal compreendida e causará um resultado insatisfatório.

A empatia é uma das competências da inteligência emocional e também faz parte da comunicação, pois a pessoa que tem empatia procura entender o outro, tem interesse em ouvi-lo. Na maioria das ocasiões as pessoas não entendem o que ouve, pois procura ouvir com objetivo de responder.

“Empatia é a capacidade de 1) entender as outras pessoas, 2) ouvir precisamente os pensamentos, sentimentos e preocupações não falados ou parcialmente expressados do outro. Implica ter um interesse ativo pelas preocupações das outras pessoas. Para as pessoas acreditarem que você vê sua perspectiva, você tem que dizer sua perspectiva”. (NADLER, 2011, p. 259)

LIDERANÇA EMOCIONAL

Os grandes líderes agem por meio das emoções, onde o humor dos mesmos influencia diretamente seus liderados, de forma positiva ou negativa. Os melhores líderes são considerados aqueles que sabem lidar com as emoções, apresentando melhores resultados, retendo talentos na organização, trabalham com motivação e comprometimento. (GOLEMAN, 2002)

Em complemento disse-se que “A tarefa emocional do líder é primal- ou seja, a primeira- em dois sentidos: é tanto o mais original como o mais importante ato da liderança”. (GOLEMAN, 2002, p.5)

A função emocional primária da tarefa na organização moderna é “canalizar as emoções coletivas em uma direção positiva e limpar o nevoeiro produzido pelas emoções tóxicas. É uma responsabilidade dos líderes em todos os níveis, da diretoria, ao chão de fábrica”. (GOLEMAN, 2002, p.5)

As competências da liderança primal estão ligadas a inteligência emocional, a forma como os líderes lidam com seus relacionamentos e consigo próprio. Estudos sobre o funcionamento do cérebro relatam a natureza em *loop* aberto “como uma “regulação límbica interpessoal”, por meio da qual uma pessoa emite sinais que podem alterar os níveis hormonais, a função cardiovascular, o ritmo do sono e até função imunológica do corpo da outra”. (GOLEMAN, 2002, p.6)

A atitude emocional do líder afeta os seus subordinados e conseqüentemente o clima emocional da organização, pois os líderes são observados de forma coletiva e todos esperam suas dicas emocionais. E nem sempre o líder institucional (chefe) é o líder emocional de uma equipe, pois um membro do grupo pode oferecer mais credibilidade e confiança ao grupo. “Quanto maior a habilidade do líder na transmissão de emoções, maior a intensidade com que estas vão se disseminar”. (GOLEMAN, 2002, p.9)

Os líderes que tem essa habilidade atraem mais pessoas para trabalhar com eles, pois são pessoas positivas, transmitem pensamentos e sentimentos positivos, são emocionalmente inteligentes, sendo capaz de criar um grupo entusiasmado, confiantes e otimistas na capacidade de atingir os objetivos. O líder que conduz as pessoas a uma direção emocional positiva atribui-se a uma liderança *ressonante* “grupo de seguidores

que vibra com o otimismo e a energia entusiástica do líder” (GOLEMAN, 2002, p.20).

A equipe que é liderada por um líder com grande inteligência emocional, sentem confortadas, compartilham ideias e decisões.

No entanto, líderes que emitem sentimentos negativos, que são dominadores, frios, afastam as pessoas, humilha, manipula e ninguém que trabalhar para eles, está relacionado à liderança *dissonante* onde o clima é de raiva. “As emoções negativas – sobretudo a raiva, ansiedade ou a sensação de inutilidade crônica – prejudicam profundamente o trabalho, desviando a atenção da tarefa presente”. (GOLEMAN, 2002, p.13)

Alguns estilos de liderança citados por Goleman (2002) se refere à *liderança ressonante*, como o estilo visionário, conselheiro, agregador e democrático. O líder visionário conduz as pessoas a sonhos, deixam o grupo livres para inovar, faz com que seus funcionários se sintam valorizados, orgulhosos por pertencerem à organização. O grupo que é liderado por um líder visionário é unido e buscam alcançar os objetivos propostos juntos, são comprometidos. O líder mostra a cada integrante do grupo que seu trabalho é tão importante tanto para o grupo como para a organização, num contexto mais amplo.

“Aliando a inspiração à tríade da autoconfiança, autoconsciência e empatia, os líderes visionários são capazes de articular um objetivo que seja verdadeiro para si e sintonizá-lo com os valores compartilhados de seus liderados. Como acreditam sinceramente em sua visão, podem guiar com pulso firme as pessoas em sua direção”. (GOLEMAN, 2002, p.58)

A competência da inteligência emocional que mais se identifica com o líder visionário é a empatia, pois a capacidade de compreender suas opiniões, ponto de vista e identificar os sentimentos permite que o líder tenha uma visão inspiradora. O líder que não consegue compreender seus subordinados será incapaz de inspirá-los. (GOLEMAN, 2002)

O líder conselheiro transmite confiança e simpatia, o aconselhamento proporciona um diálogo constante e uma postura mais aberta por parte dos funcionários ao receber *feedback* sobre seu desempenho. O líder conselheiro é um agente que reforça a

motivação, faz com que os funcionários identifiquem seus pontos fortes e fracos, delega tarefas, desafia seus subordinados com responsabilidades que os levam a superar seus limites. Esse método funciona com funcionários que tem iniciativa e querem se desenvolver profissionalmente, por outro lado mantém um resultado negativo quando o funcionário é desmotivado, e o líder não tem conhecimento para ajudar seu subordinado. O líder conselheiro ajuda os outros a se desenvolver, age como um mentor explorando as metas e os valores dos funcionários, ajudando-os a desenvolver suas habilidades. (GOLEMAN, 2002)

“Um bom mentor comunica sua crença no potencial de cada um e sua expectativa de que consigam fazer o melhor. A mensagem tácita é “acredito em vocês, estou investindo em vocês e espero que se empenhem ao máximo”. Dessa forma, todos percebem que o líder se importa, sentindo-se motivados a manter seus próprios padrões elevados de desempenho, além de se sentirem responsáveis pela boa qualidade de sua atuação”. (GOLEMAN, 2002, p.62)

As competências da inteligência emocional que identifica com o líder conselheiro é a autoconsciência e a empatia, onde a autoconsciência possibilita ao líder dar conselhos conforme os interesses dos funcionários, e empatia possibilita que o líder ouve primeiro antes de dar o *feedback*, permitindo a interação entre o líder e o funcionário. (GOLEMAN, 2002)

O líder agregador promove harmonia, interações amigáveis nos relacionamentos pessoais da equipe e valorizam momentos de tranquilidade, proporcionando mais tempo para que gerenciem capital emocional na organização. A competência essencial da inteligência emocional para o líder agregador é a empatia, onde o líder procura identificar os sentimentos dos funcionários, levando em consideração suas necessidades emocionais em relação aos objetivos profissionais. O líder falha quando utiliza somente do estilo agregador, pois o trabalho fica a mercê dos sentimentos, deixam de dar um *feedback* corretivo, que poderia melhorar o desempenho dos funcionários. Esse estilo não é aplicado sozinho, apesar de possuir benefícios. (GOLEMAN, 2002)

No estilo democrático as competências da inteligência emocional são: trabalho em equipe; colaboração; administração de conflitos e influência. A característica fundamental do líder democrático é saber ouvir, demonstrar interesse em ouvir seus funcionários, seus

sentimentos, suas preocupações, criam um ambiente de harmonia e solucionam conflitos dentro do grupo de forma harmoniosa. Quando o líder usa de forma exagerada essa abordagem democrática, algumas decisões importantes deixam de ser tomadas e são adiadas por serem muito debatidas e por não entrarem em um consenso.

Os quatro estilos de liderança: visionário, conselheiro, agregador e democrático, “cada qual tem seu próprio impacto forte e positivo sobre o clima emocional de uma organização”. (GOLEMAN, 2002, p.69)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do artigo foi pesquisar os conceitos de liderança e suas abordagens, e também a nova proposta que é a liderança com a inteligência emocional, citando conceitos e as formas de usar a inteligência emocional na gestão de pessoas.

A inteligência emocional ajuda o líder a trabalhar com as emoções suas e de seus funcionários, pois a organização é composta por pessoas que tem sentimentos, e comportamentos variados, como aquelas que são ou estão estressadas, irritadas, nervosas, calmas, tranquilas, entre outras.

Dentro de um grupo o líder tem um papel fundamental no gerenciamento das pessoas e dos sentimentos, pois sabendo trabalhar com a inteligência emocional terá mais sucesso, tanto para si como para a organização, conseguindo alcançar os resultados, pois seus funcionários trabalharão mais motivados e emocionalmente mais centrados.

Neste artigo baseado nas diferentes abordagens da liderança, e os diferentes líderes e sua atuação, constata-se que não é possível liderar somente de uma forma, um estilo só, pois deve considerar qual a situação, quem são os liderados e quem é o líder. Para obter sucesso no ambiente de trabalho de forma mais assertiva deve escolher o estilo mais adequado para cada grupo, pois atualmente as pessoas estão mais voltadas para o relacionamento ao invés da tarefa.

Aquele possui a habilidade de liderar com inteligência emocional de forma eficaz, faz com que seus liderados sejam mais confiantes, possuem pensamentos positivos e

mais estimulados a buscar os objetivos e metas suas, da equipe e comprometidos com o desempenho da organização.

Com a elaboração do artigo possibilitou principalmente ao autor adquirir e ampliar conhecimentos sobre as tradicionais abordagens da liderança, a inteligência emocional como ferramenta para o líder gerenciar pessoas, que são totalmente diferentes uma das outras, em especial os sentimentos e emoções, adquirindo bagagem para uma possível aplicabilidade na organização.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração** / edição compacta / Idalberto Chiavenato. – 2ª ed. Revista e atualizada – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GOLEMAN, D. **O Poder da Inteligência emocional** / Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee; tradução de Cristina Serra. – Rio de Janeiro: campus, 2002.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos** / David R Hampton. 3ª edição – São Paulo: Pearson Makron Books, 1983, 1992.

MAANEN, J.V. **Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface**, In Administrative Science Quarterly, Vol.24, no. 4, December 1979 a, pp 520-526.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração** / Antonio Cesar Amaru Maximiano. Ed. – 10. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

NADLER, R. S. **Liderando com inteligência emocional: como gerir equipes na prática e conseguir os melhores resultados a partir da confiança e colaboração**/ Reldan S. Nadler; [tradução Eveline Machado] – Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações** / Paul E. Spector; tradutora Solange Aparecida Visconte; revisora técnica Maria José Tonelli. – São Paulo: Saraiva, 2005.