

TÍTULO: Implicações da inteligência emocional no processo de liderança
(*Emotional intelligence implications on the leadership process*)

AUTOR(ES): Cristina Rocha (Cristina@ecsaude.uminho.pt) e Fátima Lobo
(flobo@braga.ucp.pt)

INSTITUIÇÃO: Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional de
Braga – Faculdade de Filosofia

(Trabalho financiado por Fundos Nacionais através da FCT/ Fundação para a Ciência e
Tecnologia no âmbito do Projecto «PEst-OE/FIL/UIO683/2011»)

Resumo

Objetivos: Esta investigação propõe-se analisar o conceito de inteligência emocional e o seu impacto para o processo de liderança organizacional.

Metodologia: Este trabalho de investigação assenta numa revisão teórica, tendo como base três eixos: o conceito de inteligência emocional, estudado a partir da fundamentação teórica dos modelos de Bar-On, Salovey e Mayer e Goleman; o conceito de liderança; e as implicações da inteligência emocional no processo de liderança organizacional.

Resultados: Os resultados da investigação teórica apontam para a importância do líder primal e da inteligência emocional na construção de relações pessoais e/ou de formas mais eficazes de liderança.

Limitações: A investigação enferma de limitações teóricas, por efeito da brevidade da revisão da literatura, e de limitações práticas, por efeito da ausência de aplicação dos conceitos e modelos num estudo empírico.

Implicações Práticas: Os conceitos e modelos atrás mencionados não foram objeto de estudo empírico, o que inviabiliza a projeção de conclusões práticas.

Palavras-chave: Inteligência Emocional, Quociente Emocional e Liderança Organizacional.

Abstract

Objectives: This study proposes to examine the concept of emotional intelligence and its impact to the organizational leadership process.

Methodology: This study is based on a literature review, built on three axes: the concept of emotional intelligence, studied from the theoretical models of Bar-On, Salovey and Mayer, and Goleman; the concept of leadership; and the implications of emotional intelligence in the organizational leadership process.

Results: The results of the theoretical research indicate the importance of the primal leader and the emotional intelligence in building personal relationships and/or more effective forms of leadership.

Limitations: The study has some theoretical limitations, because of the briefness of the literature review, and some practical limitations, due to the lack of application of the concepts and models in an empirical study.

Practical Implications: The concepts and models mentioned above were not object of empirical study, which makes unfeasible the projection of practical conclusions.

Keywords: Emotional Intelligence, Emotional Quotient and Organizational Leadership.

Introdução

Atualmente as organizações sobrevivem num ambiente caracterizado pela crescente concorrência global, pelos desenvolvimentos em curso nas organizações, que se revelam fundamentais para uma maior rentabilidade, pelos orçamentos rigidamente controlados e pela crescente competitividade no local de trabalho. Adicionalmente, aspetos como a reestruturação das organizações, as revoluções tecnológicas em curso, as mudanças dos mercados, os elevados níveis de desemprego, a desregulamentação, as privatizações, as fusões, as aquisições, a deslocalização do trabalho e da mão-de-obra em direção a locais menos dispendiosos economicamente e o empoderamento dos consumidores, conjuntamente com as mudanças nos padrões de procura e de exigência, geram pressões adicionais no ambiente de trabalho (Ramesar, Koortzen & Oosthuizen, 2009). Como resultado, as organizações têm que implementar constantemente mudanças na sua estratégia, estrutura, processos e cultura, de modo a garantir o contínuo desempenho organizacional e a manutenção da vantagem competitiva (Ramesar, Koortzen & Oosthuizen, 2009). Sucede que estas mudanças nas organizações podem resultar, entre outros, em demissões e despedimentos, na definição de multitarefas e/ou na reestruturação da organização. Neste contexto, alguns dos problemas mais frequentemente

associados a estas mudanças são a insegurança no emprego, o aumento do stresse, a perda de colaboradores competentes, assim como o aumento da carga de trabalho (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). As mudanças repercutem-se, portanto, não apenas na implementação de novos sistemas e processos, mas também nas pessoas envolvidas nesse ambiente, nomeadamente no modo como os indivíduos se comportam, no que pensam, na forma como interagem com seus colegas de trabalho, nas suas perceções e na sua capacidade para lidar com o ambiente em permanente mudança e transformação (Ramesar, Koortzen & Oosthuizen, 2009).

Assim, associada a esta questão das mudanças que se têm vindo a verificar na economia global e nos mecanismos de concorrência, está também a questão dos recursos humanos que, neste contexto, precisam de um líder que tenha um campo de visão que inspire a equipa de trabalho, e que, acima de tudo, seja capaz de executar a sua visão com sucesso, de modo a garantir que a mesma se torne uma realidade (Greenockle, 2010). Esta ênfase colocada na execução requer uma confiança no trabalho de equipa e na cooperação, em contraste com a abordagem tradicional, na qual a comunicação é descendente. Este paradigma está assente nas relações interpessoais e nas capacidades do que Goleman (1995) popularizou como a inteligência emocional (Greenockle, 2010).

O conceito de inteligência emocional, também designado por quociente emocional, foi primeiramente criado/classificado por Salovey e Mayer (1990), como sendo uma forma de inteligência social, separável da inteligência geral, que se situa na interseção entre a emoção e a cognição (Mayer, Salovey & Caruso, 2000, cit in Slaski & Cartwright, 2002).

Afirma-se que o quociente emocional influencia a capacidade do indivíduo para lidar eficazmente com as exigências e as pressões ambientais, pelo que se considera que o quociente emocional é um importante fator na determinação dos sucessos na vida e do bem-estar psicológico (Bar-On, 1997; Goleman, 1995, cit in Slaski & Cartwright, 2002). Inúmeros estudos têm-se centrado na compreensão das implicações do quociente emocional no local de trabalho, particularmente na ligação entre o quociente emocional e os comportamentos de liderança (Slaski & Cartwright, 2002).

Este estudo pretendeu, assim, realizar uma revisão da literatura sobre o conceito de inteligência emocional e sobre as suas implicações no processo de liderança organizacional. Para o efeito, foram pesquisadas, sobretudo,

publicações da última década, nas bases de dados ProQuest, Ebsco, Scielo, Epnet e Jstor, assim como nos Repositórios da Universidade Católica de Braga e da Universidade do Minho. Utilizou-se na revisão bibliográfica, para consulta nas bases de dados acima referidas, as seguintes palavras-chave: inteligência emocional; quociente emocional; e liderança organizacional, bem como os seus respetivos correspondentes em inglês e espanhol. Assim, restringiu-se a pesquisa às publicações em língua inglesa, portuguesa e espanhola, entre os anos de 1998 a 2011. Esta questão é pertinente, na medida em que, a constatar-se que a inteligência emocional tem implicações positivas no processo de liderança organizacional, então, os programas destinados a aumentar a inteligência emocional podem constituir importantes caminhos a explorar, nomeadamente como um meio de melhoramento do processo de liderança organizacional e, conseqüentemente, da própria organização.

Neste contexto, importa fazer um breve enquadramento histórico e teórico do conceito de inteligência emocional. Segundo Goleman (2001), as raízes da teoria da inteligência emocional remontam, pelo menos, até ao começo do movimento dos testes de inteligência. Acresce que a segunda metade do século XX foi dominada, por um lado, pelo paradigma behaviorista e, por outro, pelo movimento dos testes de inteligência, de que é exemplo o Quociente de Inteligência (QI), tendo o conceito de inteligência emocional permanecido, nesta fase, pouco explorado (Goleman, 2001). Ainda assim, o mesmo autor destaca que Wechsler, enquanto continuava a desenvolver o seu teste de QI já amplamente utilizado, destacou as capacidades afetivas como parte do repertório humano de capacidades (Wechsler, 1952, cit in Goleman, 2001). Por outro lado, salienta que Gardner teve uma significativa participação no “ressurgir” da teoria da inteligência emocional em Psicologia; destaca, nomeadamente, que o seu influente modelo de inteligências múltiplas incluiu duas variedades de inteligência pessoal, designadamente a inteligência interpessoal e a inteligência intrapessoal. No quadro deste modelo, a inteligência emocional pode ser vista como que se debruçando sobre o papel da emoção nestes dois domínios (Gardner, 1983, cit in Goleman, 2001).

Contudo, e de acordo com o autor, Bar-On desenvolveu, talvez, a primeira tentativa para avaliar a inteligência emocional em termos de uma medida de bem-estar. De facto, na sua tese de doutoramento, Bar-On utilizou o termo Quociente Emocional (QE) muito antes do mesmo ter ganho popularidade como uma designação para a inteligência emocional, e antes mesmo de Salovey

e Mayer terem publicado o seu primeiro modelo de inteligência emocional (Bar-On, 1988, cit in Goleman, 2001). Bar-On (2000) define a inteligência emocional em termos de um conjunto de conhecimentos emocionais e sociais e de competências que influenciam a capacidade global para lidar eficazmente com as exigências ambientais.

No início da década de 90, Salovey e Mayer (1990) definiram a inteligência emocional como: a capacidade de monitorizar os nossos próprios sentimentos e emoções e as dos outros, de as discriminar e de utilizar essa informação para guiar/orientar o pensamento e a ação. Para Goleman (2001), o artigo *Emotional Intelligence*, publicado por Salovey e Mayer em 1990, consiste na contribuição mais influente para a teoria da inteligência emocional na sua forma/versão atual. A definição de Salovey e Mayer (1990) de inteligência emocional consiste: na capacidade para perceber com precisão, avaliar e expressar emoções; na capacidade para aceder e/ou gerar sentimentos, quando estes possibilitam o pensamento; na capacidade para compreender a emoção e o conhecimento emocional; e na capacidade para controlar as emoções, de modo a promover o crescimento emocional e intelectual (Salovey & Mayer, 1990).

No âmbito deste enquadramento histórico e teórico, importa destacar que a noção de inteligência emocional ganhou crescente reconhecimento e aceitação desde a publicação de Goleman (1995), o qual definiu a inteligência emocional como uma competência para se gerir a si próprio e aos seus relacionamentos com os outros, tornando o trabalho em equipa eficaz, assim como a liderança e a capacidade de previsão do futuro, o que tem efeitos positivos em termos de eficácia e desempenho no trabalho (Goleman, 1995).

Na sequência deste enquadramento histórico e teórico do conceito de inteligência emocional, importa, ainda, apresentar diferentes modelos/perspetivas sobre a inteligência emocional:

Fundamentação teórica do modelo de Bar-On

Os primeiros trabalhos de Darwin sobre a importância da expressão emocional para a sobrevivência e adaptação influenciaram o desenvolvimento do modelo de Bar-On, que destaca a importância da expressão emocional e contempla o resultado do comportamento emocional e socialmente inteligente em termos "Darwinianos" de adaptação eficaz. Podem atribuir-se como influências adicionais a este pensamento: a descrição de Thorndike de inteligência social e da sua importância para o desempenho humano; as

observações de Wechsler, relativas ao impacto de fatores não cognitivos e conativos no que ele se refere como "comportamento inteligente"; a descrição de Sifneos de alexitimia, com as suas contribuições para o entendimento da inteligência emocional-social; e a conceptualização de Appelbaum de mentalidade psicológica (Bar-On, 2006).

Desde Darwin até ao presente, a maioria das descrições, definições e conceptualizações de inteligência emocional-social incluem um ou mais dos seguintes componentes-chave: (a) a capacidade para reconhecer, para compreender e para expressar emoções e sentimentos; (b) a capacidade para compreender como os outros se sentem e para se relacionar com eles; (c) a capacidade para gerir e para controlar as emoções; (d) a capacidade para gerir a mudança, para se adaptar e resolver problemas, tanto de natureza pessoal, como interpessoal; e (e) a capacidade para gerar afetos positivos e para se ser automotivado (Bar-On, 2006).

No que diz respeito a Bar-On, este define a inteligência emocional como um conjunto de capacidades não cognitivas, competências e aptidões, destacando que estas influenciam a capacidade da pessoa para lidar com as demandas e pressões ambientais (Bar-On, 1997). Neste contexto, o seu modelo de inteligência emocional compreende cinco escalas, com quinze subescalas. Uma escala composta por autoestima, consciência emocional, assertividade, independência e autorrealização; uma segunda escala que compreende empatia, responsabilidade social e relações interpessoais; uma terceira escala composta por tolerância ao stresse e controlo dos impulsos; uma quarta escala que compreende flexibilidade, teste da realidade e resolução de problemas; e uma quinta escala composta por otimismo e felicidade (Bar-On, 2000).

Face ao exposto, o modelo de inteligência emocional de Bar-On pode ser resumido da seguinte forma: i) o modelo compreende cinco escalas, com quinze subescalas; ii) engloba escalas intrapessoais, interpessoais, de gestão do stresse, de adaptabilidade e escalas de humor geral; iii) as escalas de gestão do stresse, de adaptabilidade e de humor geral são únicas para o modelo (Bar-On, 1997).

Fundamentação teórica do modelo de Salovey e Mayer

Salovey e Mayer (1990), que foram os primeiros a utilizar o termo "inteligência emocional", postularam que a inteligência emocional consistia nas seguintes três categorias de capacidades adaptativas: avaliação e expressão de

emoções; regulação de emoções; e utilização das emoções na resolução de problemas. Neste contexto:

i) a primeira categoria consistia nas componentes de: avaliação e expressão de emoções no próprio; e avaliação de emoções nos outros. Contudo, a componente de avaliação e expressão de emoções no próprio dividia-se, ainda, nas subcomponentes: verbal e não-verbal; e a componente de avaliação de emoções nos outros dividia-se nas subcomponentes: percepção não-verbal e empatia;

ii) a segunda categoria, que dizia respeito à regulação de emoções, era constituída pelas componentes de: regulação de emoções no próprio; e regulação de emoções nos outros;

iii) a terceira categoria, que dizia respeito à utilização das emoções na resolução de problemas, incluía as componentes de: planeamento flexível; pensamento criativo; atenção redirecionada e motivação (Salovey & Mayer, 1990).

Importa destacar que, apesar das emoções estarem no núcleo deste modelo, este também compreendia funções sociais e cognitivas relacionadas com a expressão, regulação e utilização das emoções (Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden & Dornheim, 1998).

Contudo, Mayer e Salovey (1997) formularam posteriormente um modelo revisto de inteligência emocional, sendo que este modelo revisto dá maior ênfase aos componentes cognitivos da inteligência emocional e concetualiza a inteligência emocional em termos da sua potencialidade para o crescimento intelectual e emocional. O modelo revisto consiste nas seguintes quatro ramificações da inteligência emocional: percepção, avaliação e expressão de emoções; facilitação emocional do pensamento; compreensão, análise e emprego do conhecimento emocional; e regulação reflexiva das emoções para um maior crescimento emocional e intelectual (Mayer & Salovey, 1997).

A percepção, avaliação e expressão de emoções são entendidas como os processos mais básicos, enquanto a regulação reflexiva das emoções requer o processamento mais complexo. Adicionalmente, cada ramificação tem associada a si fases ou níveis de capacidades, que os indivíduos controlam numa ordem sequencial (Mayer & Salovey, 1997).

Neste contexto, o modelo de Mayer e Salovey, na sua versão mais atual, foca-se em aspetos cognitivos. Segundo este modelo, a inteligência emocional é constituída por quatro níveis de capacidades, que vão desde processos

psicológicos básicos até processos mais complexos, que integram emoção e cognição:

i) O primeiro nível deste "modelo de capacidade mental" engloba o complexo de capacidades que permitem ao indivíduo perceber, avaliar e expressar emoções. As capacidades, neste nível, incluem a identificação das próprias emoções e das dos outros, expressando as próprias emoções e discriminando as diferentes expressões de emoção nos outros;

ii) As capacidades do segundo nível envolvem emoções que facilitam e dão prioridade ao pensamento, nomeadamente empregando as emoções para auxiliar os julgamentos, reconhecendo que as mudanças de humor podem levar a considerações de pontos de vista alternativos, e compreendendo que uma mudança no estado emocional e na perspectiva podem incentivar diferentes formas de resolução de problemas;

iii) No terceiro nível encontram-se capacidades como a rotulagem e a distinção das emoções, compreendendo misturas complexas de sentimentos (como o amor e o ódio) e a formulação de regras sobre os sentimentos (por exemplo, que a raiva frequentemente abre caminho para a vergonha, e que a perda é geralmente acompanhada de tristeza);

iv) O quarto nível deste modelo consiste na capacidade geral de triagem das emoções em prol de algum objetivo social. Neste nível mais complexo da inteligência emocional encontram-se as capacidades que permitem aos indivíduos envolverem-se seletivamente ou desligarem-se das emoções, assim como monitorizarem e gerirem as emoções em si e nos outros (Mayer & Salovey, 1997).

Fundamentação teórica do modelo de Goleman

Segundo Goleman, o seu próprio modelo formula a inteligência emocional em termos de uma teoria de desempenho (Goleman, 1998, cit in Goleman, 2001). Para Goleman (2001), uma teoria de desempenho baseada na inteligência emocional tem aplicabilidade direta nos domínios do trabalho e da eficácia organizacional, particularmente na previsão da excelência em atividades de todos os tipos, que podem ir desde as vendas até à liderança.

De acordo com Goleman (1995), um conceito integrado de inteligência emocional oferece mais do que um quadro para descrever disposições humanas – antes, oferece uma estrutura teórica para a organização da personalidade e vincula-a a uma teoria da ação e desempenho no trabalho.

Goleman definiu uma "competência emocional" como uma "capacidade aprendida baseada na inteligência emocional, que resulta num desempenho notável no trabalho" (Goleman, 1998, cit in Boyatzis, Goleman & Rhee, 1999, p. 3). Neste contexto, Goleman apresentou um modelo de inteligência emocional com vinte e cinco competências dispostas em cinco clusters/grupos, nomeadamente:

a) O Cluster da Autoconsciência, que inclui: Consciência Emocional, Autoavaliação Precisa e Autoconfiança;

b) O Cluster da Autorregulação, que inclui: Autocontrolo, Confiabilidade, Conscienciosidade, Adaptabilidade e Inovação;

c) O Cluster da Motivação, que inclui: Movimento de Realização, Comprometimento, Iniciativa e Otimismo;

d) O Cluster da Empatia, que inclui: Entendimento dos outros, Desenvolvimento dos outros, Orientação para Serviços, Aproveitamento da diversidade e Consciência Política;

e) O Cluster das Capacidades Sociais, que inclui: Influência, Comunicação, Gestão de Conflitos, Liderança, Catálise de Mudanças, Construção de Limites, Colaboração e Cooperação e Capacidades de Equipa (Goleman, 1998, cit in Boyatzis, Goleman & Rhee, 1999).

No seu trabalho conjunto, Boyatzis, Goleman e Rhee (1999) apresentam a seguinte definição descritiva de inteligência emocional: "a inteligência emocional é observada quando um indivíduo demonstra as competências que constituem a auto-consciência, auto-gestão, consciência social e capacidades sociais, em momentos e modos apropriados e em frequência suficiente para ser eficaz face à situação" (Boyatzis, Goleman & Rhee, 1999, p. 3).

Conceito de Liderança

De acordo com White (2007), a liderança envolve a mente e o coração e é tanto analítica como interpessoal, sendo que ter a capacidade e o repertório para agir com sangue-frio, para ser racional e decisivo em certos momentos, e noutros agir com sangue-quente, ser afável e participativo, e ainda saber diferenciar quando se deve agir de uma ou outra forma, consiste num grande desafio pessoal. Segundo este autor, ser um *bom* líder implica que o indivíduo tenha a capacidade de ser resistente e, simultaneamente, quente e afável, sendo que alcançar estes dois tipos de excelência se traduz numa condição necessária, mas não suficiente para se ser um *grande* líder. Na verdade, para ser um *grande*

líder o indivíduo tem que ser bem-sucedido no alcançar da mudança, isto é, tem que ser capaz de introduzir mudanças importantes e sucessivas nos resultados pelos quais é responsável, pelo que executar a mudança com sucesso consiste num enorme desafio para o líder (White, 2007).

Já Goleman, Boyatzis e Mckee (2002) introduziram um novo conceito, o conceito de "liderança primal". De acordo com estes autores, a tarefa primordial dos líderes reside em promover sentimentos positivos nas pessoas que são lideradas. Tal ocorre quando o líder gera ressonância, isto é, quando ele consegue ampliar a intensidade dos sentimentos positivos à sua volta. A ressonância pode, assim, ser entendida como um armazém de positividade, que liberta e despoleta o que de melhor há nas pessoas. Assim sendo, a tarefa essencial da liderança é de índole emocional. Face ao exposto, o modo como os líderes gerem os seus sentimentos e os direcionam, tendo em vista que o grupo e/ou colaboradores alcancem os seus objetivos, depende da inteligência emocional. Assim, a ressonância consiste numa aptidão dos líderes emocionalmente inteligentes. De facto, estes líderes conseguem que a sua emoção e a sua energia estimulante ecoe no grupo (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002).

A inteligência emocional – implicações no processo de liderança organizacional

A inteligência emocional refere-se à compreensão e ao reconhecimento das próprias capacidades e das capacidades dos outros, à sua perceção e às atitudes. Esta capacidade mental tem uma importante influência sobre as outras competências e aptidões de um gestor (Momeni, 2009).

Na verdade, "quando procuramos explicar por que somos tão eficazes, falamos de estratégia, de visão ou de ideias poderosas. Mas a realidade é muito mais básica: a Grande Liderança baseia-se nas emoções" (Goleman et al., 2002, p. 23). Efetivamente, se os líderes não forem capazes de assegurar o cumprimento da tarefa fundamental, que reside no encaminhar das emoções no sentido certo, então, mesmo que efetuem corretamente todas as restantes tarefas, nada do que fizerem funcionará bem, ou não resultará tão bem como podia ou devia (Goleman et al., 2002). Assim, segundo Goleman e colaboradores (2002), o papel emocional do líder é primal, na medida em que vem em primeiro lugar, nomeadamente de duas formas – consiste no primeiro ato da liderança e, simultaneamente, no mais importante.

Porém, há estudos que evidenciam que a compreensão da inteligência emocional e da sua relação com o desempenho no trabalho é ainda inconclusiva (Becker, 2003, cit in Moon & Hur, 2011; Landy, 2005, cit in Moon & Hur, 2011), assim como há numerosos estudos que demonstram o papel e a influência da inteligência emocional tanto nos indivíduos, como no desempenho organizacional (Bar-On, 2000; Goleman, 1995; Mayer & Salovey, 1997; Salovey & Mayer, 1990). Face ao exposto, para alguns autores, esta inconsistência contribuiu para as críticas ao estatuto científico da inteligência emocional na investigação organizacional (Becker, 2003, cit in Moon & Hur, 2011; Landy, 2005, cit in Moon & Hur, 2011).

Não obstante o que foi referido, segundo Momeni (2009), mais de 70% das perceções dos colaboradores sobre o Clima Organizacional formam-se diretamente a partir do estilo de liderança e comportamento dos gestores, particularmente a partir do modo como os gestores trabalham para melhorar o desempenho dos seus colaboradores e recompensá-los. Goleman e colaboradores (2002) descobriram que, de todos os elementos que afetam os resultados finais de desempenho nas organizações privadas, o humor e os comportamentos do líder são os mais influentes. Isto significa que há uma reação em cadeia, na qual o humor e os comportamentos do líder conduzem ao humor e aos comportamentos de todos os outros. Na verdade, um chefe mal-humorado e cruel cria uma organização tóxica, repleta de um baixo desempenho negativo e de "fracassados" que ignoram as oportunidades, ao passo que um líder inspirador gera ajudantes e assistentes para quem qualquer desafio se torna superável. De facto, o elo final na cadeia de desempenho é o lucro ou a perda organizacional. Assim, Goleman e colaboradores (2002) sustentaram que o gestor eficiente, com elevada inteligência emocional, pode criar ambientes onde se corram riscos (e riscos em busca de recompensas) e onde os colaboradores leais, inteligentes e emocionalmente investidos, se esforçam no sentido de alcançar grandes metas e objetivos.

A este propósito, uma consideração que importa referir é que, de acordo com um estudo recente sobre a satisfação no trabalho, as emoções que as pessoas sentem enquanto trabalham refletem-se na sua qualidade de trabalho – na verdade, quando as pessoas se sentem bem, trabalham no seu melhor, com níveis superiores de eficiência mental e, portanto, demonstram uma perspetiva e/ou panorama mais positivo. De certo modo, os gestores que espalham mau humor não são bons para os negócios, enquanto que os gestores que espalham

bom humor melhoram e/ou aumentam a produtividade e, conseqüentemente, o sucesso do negócio (Ramesar, Koortzen & Oosthuizen, 2009).

Afirma-se que a inteligência emocional afeta diversos comportamentos de trabalho, incluindo o comprometimento dos colaboradores, o desenvolvimento de talento, a inovação, a qualidade do serviço, a fidelização de clientes e o trabalho em equipa (Chiva & Alegre, 2008). Neste contexto, a inteligência emocional pode estar relacionada com as competências sociais necessárias para o desenvolvimento de trabalho em equipa (Chiva & Alegre, 2008; Mayer & Salovey, 1997). Segundo Cherniss (2001), os líderes organizacionais com elevados níveis de inteligência emocional podem afetar as relações no ambiente de trabalho, o que, por sua vez, afeta a inteligência emocional de grupo e individual, assim como o comprometimento organizacional. Por outro lado, tem sido afirmado que a inteligência emocional influencia a capacidade do indivíduo para ter sucesso ao lidar com as demandas e pressões ambientais, o que consiste, claramente, num importante conjunto de comportamentos, com os quais a pessoa se pode escudar, nomeadamente quando se encontra sob condições de trabalho stressantes (Bar-On, 1997; Chiva & Alegre, 2008). Grande parte destas condições de trabalho envolve comportamentos que são essenciais para se lidar com os objetivos organizacionais, tais como a aprendizagem, a mudança ou a adaptabilidade (Chiva & Alegre, 2008).

Segundo Moon e Hur (2011), a inteligência emocional está diretamente interligada com o estado psicológico da pessoa. A este propósito, destacam os estudos de Taylor, que sustentam que os indivíduos emocionalmente inteligentes lidam melhor com os desafios da vida e com o stress do trabalho, o que leva a uma melhor saúde psicológica e física (Taylor, 2001, cit in Moon & Hur, 2011). Bar-On (1997) também sugere que a inteligência emocional ajuda os indivíduos a gerir o stress do trabalho e a promover a adaptabilidade a ambientes desafiantes, de modo a que a angústia ou o esgotamento possam ser evitados.

A arte da liderança emocional inclui a realização e a superação de exigências e demandas do trabalho, sem que se perturbem e/ou preocupem indevidamente os outros (Goleman et al., 2002). Na verdade, a psicologia sustenta que o aumento da ansiedade e preocupação, para além de um nível moderado, corrói as capacidades mentais. Sucede que, a angústia não só corrói as capacidades mentais, como também torna as pessoas menos inteligentes emocionalmente (Yang & Gu, 2007, cit in Ramesar, Koortzen & Oosthuizen, 2009). Adicionalmente, as pessoas que se encontram perturbadas ou

preocupadas, têm dificuldade em ler com precisão as emoções dos outros – diminuindo, assim, a mais básica competência necessária para haver empatia e, como resultado, prejudicando e comprometendo as suas competências sociais (Goleman et al., 2002). Deste modo, manter as emoções angustiantes sob controlo é a chave para o bem-estar emocional (Goleman, 1995) e lidar de forma bem-sucedida com encontros stressantes torna-se fundamental para qualquer constructo de inteligência emocional (Bar-On, 1997).

A este propósito, importa destacar que a inteligência emocional tem sido relacionada, em diferentes estudos, com vários aspetos que se revestem de enorme importância, tais como a satisfação com a vida, a qualidade das relações interpessoais e o sucesso em profissões que impliquem lidar, de forma considerável, com informação emocional, como profissões que envolvam liderança e criatividade (Bar-On, 1997; Goleman, 1995; Salovey & Mayer, 1990).

De notar, que as pessoas com elevados níveis de inteligência emocional experienciam maior sucesso nas suas carreiras, constroem fortes relações pessoais ou lideram de forma mais eficaz (Cooper, 1997, cit in Chiva & Alegre, 2008). Para além disto, os indivíduos emocionalmente mais inteligentes conseguem comunicar as suas ideias, objetivos e intenções, de forma mais interessante e assertiva (Goleman, 1998, cit in Chiva & Alegre, 2008).

Conclusão

Tendo em consideração os desafios que se colocam atualmente às organizações, que sobrevivem num ambiente caracterizado pela crescente concorrência global, pela reestruturação das organizações, pelos orçamentos rigidamente controlados e pelas mudanças dos mercados e nos padrões de procura e de exigência, traduzindo-se em questões que colocam pressões sobre todos os colaboradores e, sobretudo, sobre os gestores, torna-se necessário um líder que tenha um campo de visão que inspire a equipa de trabalho, e que, acima de tudo, seja capaz de executar a sua visão com sucesso, de modo a garantir que a mesma se torne uma realidade. Neste contexto, e tendo em consideração o facto de que a inteligência emocional influencia a capacidade do indivíduo para lidar eficazmente com as exigências e as pressões ambientais, assim como para inspirar e motivar os outros, torna-se relevante a análise do conceito de inteligência emocional e do seu impacto no processo de liderança organizacional, pois a constatar-se que a inteligência emocional tem implicações

positivas no processo de liderança organizacional, então, os programas destinados a aumentar a inteligência emocional podem constituir importantes caminhos a explorar, nomeadamente como um meio de melhoramento do processo de liderança organizacional e, conseqüentemente, da própria organização.

Partindo da análise efetuada ao conceito de inteligência emocional e do seu impacto no processo de liderança organizacional, verificou-se que os resultados da investigação teórica apontam para o papel emocional do líder como o aspeto primal, na medida em que vem em primeiro lugar, nomeadamente de duas formas – consiste no primeiro ato da liderança e, simultaneamente, no mais importante. Adicionalmente, os resultados apontam para o facto de que a inteligência emocional afeta diversos comportamentos de trabalho, incluindo o comprometimento dos colaboradores, o trabalho em equipa, o desenvolvimento de talento, a inovação, a qualidade do serviço e, ainda, a fidelização de clientes.

Por outro lado, constatou-se que o humor e os comportamentos do líder conduzem ao humor e aos comportamentos de todos os outros elementos da organização, sendo que um chefe mal-humorado e cruel dá lugar a uma organização tóxica, repleta de um baixo desempenho negativo e de colaboradores que ignoram as oportunidades, ao passo que um líder inspirador gera subordinados para quem qualquer desafio se torna superável. Neste contexto, os resultados desta investigação apontam para o facto de que o gestor/líder eficiente, capacitado de elevada inteligência emocional, pode criar ambientes onde se corram riscos (e riscos em busca de recompensas) e onde os colaboradores leais, inteligentes e emocionalmente investidos, se esforçam no sentido de alcançar grandes metas e objetivos, sendo que a inteligência emocional consiste numa aptidão mental que tem uma importante influência sobre as outras competências e aptidões de um gestor.

Tendo em consideração a análise efetuada, esta investigação revela, também, que as emoções que as pessoas sentem enquanto trabalham se refletem na sua qualidade de trabalho, isto é, quando as pessoas se sentem bem, trabalham no seu melhor, com níveis superiores de eficiência mental e, portanto, demonstram uma perspectiva e/ou panorama mais positivo. Apurou-se que este aspeto está profundamente associado ao humor e aos comportamentos do líder, sendo que os gestores que espalham mau humor não são, de certo modo, bons para os negócios, ao passo que os gestores que espalham bom

humor melhoram e/ou aumentam a produtividade e, conseqüentemente, o sucesso do negócio.

Pese embora as limitações desta investigação, que se prendem com a brevidade da revisão da literatura e com a ausência da aplicação dos conceitos e modelos num estudo empírico, importa salientar que convém reconhecer que estamos ainda a começar a aprender sobre a inteligência emocional e que, nesse sentido, mais estudos devem ser realizados no âmbito desta temática. Na verdade, só a investigação futura é que poderá melhor esclarecer qual a importância de competências específicas, sejam elas sociais, emocionais e/ou práticas, para o indivíduo e para a sua adaptação ao longo da vida, incluindo o processo de liderança organizacional.

Bibliografia

Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Ed.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and the application at home, school and in the workplace* (pp. 363-388). San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.

Boyatzis, R., Goleman, D. & Rhee, K. (1999). Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On & J. D. Parker (Ed.), *Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 1-35). San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Cherniss, C. (2001). Emotional Intelligence and Organizational Effectiveness. In C. Cherniss & D. Goleman (Ed.), *The Emotionally Intelligent Workplaces* (pp. 3-12). San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Chiva, R. & Alegre, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability. *Personnel Review*, 37(6), 680-701. doi: 10.1108/00483480810906900

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (2001). Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building. In C. Cherniss & D. Goleman (Ed.), *The Emotionally Intelligent Workplaces* (pp. 13-26). San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Os Novos Líderes. A Inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva – Publicações, Lda.

Greenockle, K. M. (2010). The New Face in Leadership: Emotional Intelligence. *Quest*, 62, 260-267.

Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Ed.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. New York: Basic Books.

Momeni, N. (2009). The Relation Between Managers' Emotional Intelligence and the Organizational Climate They Create. *Public Personnel Management*, 38(2), 35-48.

Moon, T. W. & Hur, W. (2011). Emotional Intelligence, Emotional Exhaustion, and Job Performance. *Social Behavior and Personality*, 39 (8), 1087-1096. doi: 10.2224/sbp.2011.39.8.1087

Ramesar, S., Koortzen, P. & Oosthuizen, R. M. (2009). A The relationship between emotional intelligence and stress management. *SA Journal of Industrial Psychology*, 35 (1), 39-48. doi: 10.4102/sajip.v35i1.443

Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Difference*, 25, 167-177.

Slaski, M. & Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers. *Stress and Health*, 18, 63-68. doi: 10.1002/smi.926

White, B. J. (2007). Become a leader, a better leader, a great leader. In B. J. White & Y. Prywes (Ed.), *The nature of leadership: reptiles, mammals, and the challenge of becoming a great leader* (pp. 1-16). New York: Amacom Books.