



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
FEAAC – FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS E
CONTABILIDADE.
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO: SECRETARIADO EXECUTIVO

ANNA CHRISTINA PIRES RIBEIRO

A INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO EMOCIONAL DO LÍDER NO
AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

FORTALEZA-CE

2015

ANNA CHRISTINA PIRES RIBEIRO

A INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO EMOCIONAL DO LÍDER NO
AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof^a. Me. Sônia Regina Amorim Soares de Alcântara.

FORTALEZA-CE

2015

ANNA CHRISTINA PIRES RIBEIRO

A INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO EMOCIONAL DO LÍDER NO
AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Me. Sônia Regina Amorim Soares de Alcântara. (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Me. Conceição de Maria Pinheiro Barros
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Me. Daniela Giareta Durante
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À minha mãe, Antonieta Bastos Pires, falecida em 2014 e tão presente em minha vida.

AGRADECIMENTOS

À minha família, meu esposo Pedro e meus filhos Samuel, Raquel e Gabriel, por me ensinarem o verdadeiro sentido do amor, vivenciado todos os dias efetivamente. Através deles tenho a certeza de que tenho um porto seguro.

Aos meus amigos, preciosos e amados. Alguns, muito presentes, outros nem tanto, mas fieis amigos.

Aos meus colegas de turma, por compartilharem momentos difíceis e felizes nesses quatro anos de convivência diária, especialmente a Ana Célia, Cinthia, Dayna, Thayany e Whashington, com os quais muito aprendi, sobretudo, a trabalhar em equipe.

À estimada professora Regina Soares, com quem contei na elaboração desta monografia, pelos seus ensinamentos na medida certa e incentivos quando parecia que nada ia dar certo. Obrigada professora, sem o seu apoio esse trabalho não seria possível.

Aos professores do curso de Secretariado Executivo que contribuíram na minha formação, em particular a professora Joelma Soares pela dedicação ao curso e à profissão.

Às professoras Conceição Barros e Daniela Durante pela amizade e por terem aceitado compor minha banca examinadora. De forma especial, agradeço a professora Daniela pela inspiração na escolha do tema desse trabalho.

À gestora do Desenvolvimento Humano da empresa escolhida para estudo de caso, que apesar da rotina intensa, aplicou os questionários e prontamente respondeu às minhas indagações.

À esta Universidade e a todos que de alguma forma fizeram parte da minha formação.

Por fim, dou graças e louvores a Deus pela vida e pela oportunidade. Sem Ele, nada disso seria possível.

“Dar a cada emoção uma personalidade, a cada estado de alma uma alma.”

Fernando Pessoa

RESUMO

Por muito tempo, as organizações foram administradas supervalorizando os aspectos técnicos em detrimento dos aspectos comportamentais. Esse cenário vem mudando. Novos administradores têm considerado o comportamento humano e os relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho. Nesse contexto, destacaram-se as emoções, visto que fazem parte do cotidiano das pessoas e influenciam positiva ou negativamente as suas ações. O presente estudo questiona qual a influência do comportamento emocional do líder no ambiente organizacional. Assim, delineou-se como objetivo geral identificar a influência do comportamento emocional do líder no desempenho das equipes e no clima organizacional. Para isso, o embasamento teórico dessa pesquisa teve como principais referências, os temas relacionados ao comportamento organizacional, gestão de pessoas e liderança. O enfoque considerou as emoções e o papel do líder, verificando sua influência sobre a equipe liderada. Foi desenvolvido um estudo do tipo exploratório, descritivo e bibliográfico, utilizando um estudo de caso em uma empresa de transporte coletivo da cidade de Fortaleza, denominada de *Alfa*. Como procedimento de coleta de dados foi definido a aplicação de questionários aos líderes e colaboradores da empresa, com a finalidade de confrontar as diferentes percepções. Aos líderes foi aplicado também um teste de avaliação de Inteligência Emocional (IE). Como complemento, foi realizada uma entrevista com a gestora de Desenvolvimento Humano da referida empresa. Através da análise dos dados, constatou-se: os líderes têm uma percepção mais holística e os colaboradores uma visão mais pontual dos fatos; a maioria dos líderes possui IE bastante alta, sugerindo que conseguem estabelecer relacionamentos harmônicos e produtivos; os líderes identificam mais suas emoções do que os colaboradores, e elas influenciam nas suas ações, embora, os colaboradores as percebam como sendo racionais; os colaboradores são conscientes e anuentes em relação à influência de seus líderes; os líderes intervêm nas situações de conflitos de maneira discreta, visto que os colaboradores não têm a percepção dessa intervenção; o diálogo e o respeito dos líderes contribuem para o bom êxito dessas intervenções. Concluiu-se que os líderes em questão conseguem estabelecer o equilíbrio entre o racional e o emocional, favorecendo um ambiente de envolvimento e motivação e influenciando positivamente no desempenho das equipes e no clima organizacional.

Palavras-chave: Emoções. Liderança. Inteligência Emocional

ABSTRACT

For a long time, organizations were managed overvaluing technical aspects over behavioral aspects. This scenario has been changing. New administrators have considered human behavior and interpersonal relationships in the workplace. In this context, emotions were emphasized, since they are part of the daily lives of people and influence their actions positively or negatively. This study questions the influence of emotional behavior of leaders in the organizational environment. Thus, it was outlined as the main objective to identify the influence of emotional behavior of the leading performance of the teams and the organizational climate. For this, the theoretical basis of this research had as main references, issues related to organizational behavior, personnel management and leadership. The approach considered the emotions and the role of the leader, verifying his influence on led team. A study of exploratory, descriptive and bibliographical was developed using a case study of a bus company in the city of Fortaleza, called Alpha. As data collection procedure, it was defined the use of questionnaires to leaders and company employees, in order to confront the different perceptions. To the leaders, it also applied an Emotional Intelligence assessment test (IE). In addition, an interview with the management of Human Development of this company was held. By analyzing the data, it was found: the leaders have a more holistic perception and employees a more precise view of the facts; most leaders have IE quite high, suggesting that they manage to establish harmonious and productive relationships; leaders identify their emotions more than the employees, and they influence in their actions, though, employees perceive them as rational; employees are aware and consenting regarding the influence of their leaders; leaders intervene in conflict situations discreetly, since employees do not perceive this intervention; dialogue and respect for leaders contribute to the success of these interventions. It was concluded that the leaders are able to strike a balance between the rational and the emotional, promoting the involvement of environment and motivation and positively influencing the performance of the teams and the organizational climate.

Keywords: Emotions. Leadership. Emotional intelligence.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Autodiagnóstico	34
Gráfico 02 – Identificação das próprias emoções no ambiente de trabalho	35
Gráfico 03 – Gerenciamento das emoções	36
Gráfico 04 – Grau de influência das emoções do líder nas tomadas de decisão	37
Gráfico 05 – Percepção dos colaboradores sobre as tomadas de decisão	37
Gráfico 06 – Percepção sobre o clima organizacional	38
Gráfico 07 – Estilo de liderança	39
Gráfico 08 – Liderança X Componentes da IE	40
Gráfico 09 – A influência do líder no comportamento das pessoas	41
Gráfico 10 – Intervenção do líder nas situações de conflitos interpessoais	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Sentimentos básicos e suas variações	18
Quadro 02 – Competências emocionais básicas	19
Quadro 03 – Transições na conceituação de conflitos	26
Quadro 04 – Habilidades e/ou competências essenciais no líder	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DH	Desenvolvimento Humano
ETUFOR	Empresa de Transporte Urbano de Fortaleza S/A
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IE	Inteligência Emocional
QE	Quociente Emocional
QI	Quociente de Inteligência
SIT-FOR	Sistema Integrado de Transportes de Fortaleza

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	A ORGANIZAÇÃO E AS EMOÇÕES	15
2.1	O comportamento organizacional	15
2.2	A influência das emoções nas atitudes	17
3	LIDERANÇA	21
3.1	O papel do líder e sua influência na equipe liderada	22
3.2	Os conflitos interpessoais	25
3.3	O desempenho das equipes	27
4	METODOLOGIA	29
4.1	Tipo de pesquisa	29
4.2	Universo e amostra	30
4.3	Coleta e análise dos dados	31
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	33
5.1	Perfil dos sujeitos	33
5.2	Análise do comportamento organizacional	33
5.2.1	<i>Autodiagnóstico: teste de inteligência emocional</i>	34
5.2.2	<i>Influência das emoções no desempenho das equipes e no clima organizacional</i>	35
5.2.3	<i>O papel do líder e sua influência na equipe liderada</i>	39
5.2.4	<i>O comportamento emocional do líder diante dos conflitos interpessoais e do desempenho das equipes</i>	42
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
	REFERÊNCIAS	47
	APÊNDICES	49

1 INTRODUÇÃO

Uma organização é “[...] um conjunto de pessoas e materiais reunidos para a realização de objetivos não alcançados por meio de esforços de indivíduos que trabalham sozinhos” (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 20). Mesmo considerando as pessoas como parte desse conceito, por muito tempo, as organizações foram administradas supervalorizando os aspectos técnicos em detrimento dos aspectos comportamentais. Em geral, uma empresa bem administrada deveria maximizar seus processos e métodos e reprimir as emoções no ambiente de trabalho. Esse cenário, no entanto, vem mudando. Novos administradores têm percebido as pessoas como colaboradoras e o comportamento humano, bem como os relacionamentos interpessoais, vem sendo considerados no ambiente organizacional.

As emoções são inerentes ao ser humano, assim, Weisinger (2001, p. 14) sugere que elas sejam utilizadas em benefício próprio, como suporte para as atitudes, entretanto, elas também podem prejudicar o desenvolvimento organizacional, sobretudo se forem negativas. Daí a necessidade de serem identificadas e gerenciadas. Robbins (2009, p. 166) aponta o papel da Inteligência Emocional (IE) como uma nova e eficaz abordagem no desempenho dos líderes, além de influenciar nos processos seletivos em geral. Goleman (2001, p. 337) a define como a capacidade de identificar os próprios sentimentos e os dos outros e de gerenciar bem as emoções pessoais e nos relacionamentos.

O novo cenário organizacional exige que a empresa cresça numa perspectiva dinâmica e competitiva, mantendo um clima harmônico e as emoções em equilíbrio, para tanto, o papel do líder é fundamental, pois é ele quem estabelece o contato e aponta o caminho em relação aos objetivos organizacionais.

Diante desse contexto, questiona-se: qual a influência do comportamento emocional do líder no ambiente organizacional? Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral identificar a influência do comportamento emocional do líder no desempenho das equipes e no clima organizacional. Para auxiliar nessa construção foram definidos como objetivos específicos: a) identificar o que são emoções e como influenciam no desempenho das equipes e no clima organizacional; b) compreender o papel do líder e a sua influência na equipe liderada; c) relacionar o comportamento emocional do líder com os conflitos interpessoais e com o desempenho das equipes.

O referencial teórico é descrito na segunda e terceira seção desse estudo. Na segunda são abordadas os aspectos gerais do comportamento organizacional, destacando atitudes, percepções e a cultura organizacional, tendo como referência, principalmente,

Robbins (2009), Robbins, Judge e Sobral (2010), Wagner e Hollenbeck, (2012) e Newstrom (2008) e os aspectos psicológicos com ênfase sobre as emoções, bem como conceitos de Inteligência Emocional, a destacar Goleman (2012, 2001) e Weisinger (2001). Na terceira seção são discutidas as perspectivas sobre liderança, destacando Vergara (2013), Andrade e Amboni (2010), Schein (2009) e Kotter (1997).

Na quarta seção são retratados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Na quinta, são apresentados e analisados os dados. Através de questionários aplicados em uma empresa de transporte coletivo da cidade de Fortaleza, buscou-se confrontar a percepção dos líderes com as dos colaboradores a fim de atingir aos objetivos propostos. As respostas foram complementadas com entrevista realizada com a gestora do Desenvolvimento Humano (DH) da referida empresa, a qual foi denominada de *Alfa* nesse estudo. A justificativa dessa escolha se deu por acessibilidade, visto que a pesquisadora já havia feito um estudo sobre conflitos nessa empresa.

No sexto e último capítulo, são apresentadas as considerações finais, onde se expõe as constatações obtidas com a pesquisa e recomendações sobre possíveis novos estudos acerca do tema.

2 A ORGANIZAÇÃO E AS EMOÇÕES

Na sociedade, quase tudo o que é consumido e utilizado no cotidiano depende das organizações. Uma organização é “[...] um conjunto de pessoas e materiais reunidos para a realização de objetivos não alcançados por meio de esforços de indivíduos que trabalham sozinhos” (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 20). Quanto melhor gerenciados, pessoas e materiais, mais plenamente serão atingidos os objetivos da organização.

As organizações são dinâmicas, assim como a sociedade, elas têm passado por mudanças estruturais ao longo dos anos. “A mudança organizacional é essencialmente, algo que mobiliza as emoções dos indivíduos” (SILVA; VERGARA, 2003, p.19). O que as pessoas sentem no cotidiano do seu trabalho e as conseqüências desses sentimentos com essas mudanças ou mesmo pela falta delas, deve ser considerado e bem gerenciado dentro das empresas.

Segundo Robbins (2009, p. 41), “Desde o final do século XIX, as organizações são planejadas com o principal objetivo de tentar controlar as emoções”, ou seja, organizações bem administradas deveriam ser isentas de emoções. Como as emoções são inerentes ao ser humano, é impossível uma organização isenta de emoções. As pessoas carregam consigo todas as suas experiências, fracassos, conquistas, valores, ética, enfim, toda uma história de vida que irá determinar seu comportamento na empresa.

2.1. O comportamento organizacional

Cada organização tem sua própria estrutura, seus próprios objetivos, recursos e métodos. Maximiano (2011, p. 27) chama a atenção para o fato de que:

As pessoas são o principal recurso das organizações. Em essência, as organizações são grupos de pessoas que usam recursos: recursos materiais, como espaço, instalações, máquinas, móveis e equipamentos, e recursos intangíveis, como tempo e conhecimentos.

Sendo as pessoas o principal recurso da organização, elas não devem ser vistas apenas como mão de obra, mas como sujeitos no ambiente de trabalho, que participam ativamente da história da organização, com seus conhecimentos, competências e habilidades. Além disso, devem ser consideradas também as diferenças pessoais, que vão desde o aspecto físico ao aspecto cognitivo e emocional. Assim, o comportamento individual interfere positiva ou negativamente no comportamento organizacional.

Para Chanlat (1996, p. 23), o comportamento organizacional é uma grande colcha de retalhos, um campo aberto às teorias das relações humanas, psicologia, sociologia e teoria das organizações e embora admita ser um campo aberto e heterogêneo, o autor percebe “[...] a ocultação ou ausência de certas dimensões humanas.” Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 7), consideram o comportamento organizacional como “[...] um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.” Em geral, ao serem admitidas nas empresas, as pessoas estão aptas tecnicamente para seu desempenho profissional, porém, além da técnica, as organizações esperam atitude de seus colaboradores.

A atitude pode ser proativa ou reativa. Proativa para representar o crescimento e as mudanças e reativa para representar a estabilidade e manter o equilíbrio (MAXIMIANO, 2011, p. 114 – 115). Para Robbins (2009, p. 24) “as atitudes são afirmações avaliativas – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Elas revelam como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa”. Considerando que as atitudes revelam os sentimentos, esses não devem ser ignorados ou subestimados, ao contrário, devem ser percebidos e explicados para que possam ser gerenciados.

A cultura organizacional é a base de uma organização e é constituída por seus valores, morais, ética, normas de conduta, enfim, tudo que caracteriza sua identidade. Para Schein (2009, p. 1):

Quando alguém introduz a cultura no plano da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo. Esses processos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura são a essência da liderança e fazem-nos perceber que liderança e cultura constituem dois lados da mesma moeda.

Schein (2009, p. 212) argumenta que os fundadores exercem forte impacto na criação da cultura organizacional, pois além de inserirem suas crenças e valores, eles escolhem a missão e o contexto do novo grupo, exercendo forte influência sobre ele. As organizações não são frutos do acaso, mas são criadas com propósitos específicos, a partir da visão dos fundadores que acreditam que o esforço coordenado de um grupo bem selecionado proporcionará o desenvolvimento da empresa.

A cultura cria o clima organizacional, que se refere “[...] às percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 505). Robbins (2009, p. 28) atesta que:

As pesquisas sobre percepção demonstram de modo consistente que pessoas diferentes podem perceber a mesma coisa de maneiras diferentes. O fato é que nenhum de nós enxerga a realidade. O que fazemos é interpretar o que vemos e chamar isso de realidade.

O autor aponta que alguns fatores podem influenciar as diferentes percepções, sejam referentes ao observador, ao objeto da percepção ou a situação em questão. Passos (2014, p. 119) afirma que, embora a cultura e as condições histórico-sociais interfiram no clima organizacional, são as pessoas que o caracterizam, pois são elas que determinam as relações e a rotina organizacional, inclusive as relações interpessoais.

As percepções comuns que suscitam o clima organizacional geram emoções positivas e negativas que influenciam toda a empresa, inclusive quanto à qualidade dos trabalhos. Assim, julga-se relevante considerar essas emoções e perceber qual a sua influência nas atitudes das pessoas, especialmente nas atitudes do líder.

2.2 A influência das emoções nas atitudes

Para entender a influência das emoções nas atitudes das pessoas, precisa-se definir o termo. Robbins (2009, p. 41) difere sentimentos, emoções e humores: sentimentos são “sensações que as pessoas experimentam”; emoções são “[...] sentimentos intensos dirigidos a alguém ou a alguma coisa” e humores está relacionado ao “estado de ânimo”, não ligado especificamente a nenhum acontecimento. Para Robbins (2009, p. 42) é relevante considerar o esforço emocional dos trabalhadores, caracterizado no dilema de demonstrar emoções diferentes dos verdadeiros sentimentos, ou seja, muitas vezes, a organização espera que seus trabalhadores demonstrem emoções apropriadas para a situação e o cargo que detêm, mesmo sendo diferentes daquelas que estão no seu interior.

Para Goleman (2012, p. 303) emoção é um “termo cujo significado preciso psicólogos e filósofos discutem há mais de um século.” E a discussão se estende não só quanto ao termo, como quanto a sua classificação. Em suas pesquisas, Robbins (2009, p. 42) identifica “seis emoções universais: raiva, medo, tristeza, felicidade, desagrado e surpresa” e alerta que elas podem se confundir quanto mais próxima uma estiver da outra. Goleman (2012, p. 303), propõe como sentimentos básicos: ira, tristeza, medo, prazer, amor, surpresa, nojo e vergonha, além disso, considera também as combinações e as variáveis desses sentimentos conforme o quadro a seguir:

Quadro 1: Sentimentos básicos e suas variações

Sentimentos básicos	Variações
Ira	Fúria, revolta, ressentimento, raiva, exasperação, indignação, vexame, acrimônia, animosidade, aborrecimento, irritabilidade, hostilidade, e, talvez no extremo, ódio e violência patológicos.
Tristeza	Sufrimento, mágoa, desânimo, desalento, melancolia, autopiedade, solidão, desamparo, desespero e, quando patológica, severa depressão.
Medo	Ansiedade, apreensão, nervosismo, preocupação, consternação, cautela, escrúpulo, inquietação, pavor, susto, terror, e, como psicopatologia, fobia e pânico.
Prazer	Felicidade, alegria, alívio, contentamento, deleite, diversão, orgulho, prazer sensual, emoção, arrebatamento, gratificação, satisfação, bom humor, euforia, êxtase, e, no extremo, mania.
Amor	Aceitação, amizade, confiança, afinidade, dedicação, adoração, paixão e <i>ágape</i> .
Surpresa	Choque, espanto, pasmo e maravilha.
Nojo	Desprezo, desdém, antipatia, aversão, repugnância e repulsa.
Vergonha	Culpa, vexame, mágoa, remorso, humilhação, arrependimento, mortificação e contrição.

Fonte: Goleman, 2012 (p. 303).

Além de identificar as emoções, é importante perceber como elas interferem no comportamento das pessoas. Caruso e Salovey (2007, p. 11-12) argumentam que, embora um sentimento de medo possa paralisar a pessoa e impedir que ela atinja um objetivo, esse mesmo sentimento pode ser essencial para a sobrevivência, porque pode levar a pessoa a perceber uma situação de perigo. No ambiente de trabalho, o sentimento de medo pode ser um alerta para evitar uma consequência negativa.

Independente do tipo de emoção e do comportamento gerado, elas acompanham o indivíduo em qualquer lugar que esteja, inclusive no ambiente organizacional. A questão é identificar sua influência no desempenho das equipes e no clima organizacional.

Qualquer pessoa, diante de impactos emocionais, pode ser influenciada a agir de maneira contrária à sua ação sem o impacto emocional. “A mente emocional é muito mais rápida que a racional, agindo irrefletidamente, sem parar para pensar” (GOLEMAN, 2012, p. 305). Muitas vezes as pessoas se arrependem de determinadas ações, tomadas no calor da emoção, porque a razão não foi tão rápida quanto à emoção.

Controlar as emoções não é fácil. Weisinger (2001, p.14) sugere “[...] o uso inteligente das emoções – Isto é, fazer *intencionalmente* com que suas emoções trabalhem a seu favor usando-as como ajuda para ditar seu comportamento.” Goleman (2001, p. 337) define Inteligência Emocional (IE) como “[...] à capacidade de identificar nossos próprios

sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos”.

Segundo Goleman (2001, p. 338), o conceito de IE surgiu em 1990, através dos psicólogos, Peter Salovey e John Mayer. O autor popularizou o termo dando um enfoque ao desempenho no trabalho e na liderança organizacional e adaptou o modelo de Salovey e Mayer em cinco competências emocionais básicas, conforme Quadro 2.

Quadro 2: Competências emocionais básicas

Competências emocionais básicas	
Autopercepção	Capacidade de reconhecer as próprias emoções, os próprios pontos fortes e as limitações. Ter visão crítica sobre si mesmo. Ter autoconfiança. Valorizar a intuição captada da memória emocional (sabedoria e julgamento).
Auto-regulação	Capacidade de administrar as próprias emoções, controlando os impulsos. Ser merecedor de confiança (ética). Admitir os próprios erros. Ser firme e coerente nos posicionamentos. Ser organizado e zeloso no trabalho. Cumprir com a palavra dada. Capacidade de adaptar-se às mudanças e estar aberto às novas idéias.
Motivação	Capacidade de perseverar mesmo diante das dificuldades. Esforçar-se em melhorar. Ter iniciativa. Adequar-se às metas do grupo ou da organização.
Empatia	Capacidade de perceber o que as pessoas estão sentindo e satisfazer suas necessidades. Saber ouvir. Reconhecer o desenvolvimento das pessoas, orientando e oferecendo tarefas desafiadoras. Elogiar e criticar oportunamente. Favorecer a diversidade, valorizando os diferentes tipos de pessoas.
Aptidões sociais	Capacidade de lidar bem com as emoções do outro. Ser eficaz na persuasão. Liderar com exemplos. Ser claro e convincente nas mensagens. Gerenciar os conflitos e as mudanças. Promover um clima de cooperação na organização. Criar sinergia de grupo

Fonte: Adaptado de Goleman, 2001 (p. 41-248).

Conforme Goleman (2001, p. 38), autopercepção, auto-regulação e motivação são habilidades pessoais e empatia e aptidões sociais são habilidades interpessoais. O autor afirma que um alto grau de inteligência emocional, não significa necessariamente que a pessoa tem competência emocional para um bom desempenho no trabalho, como exemplo, cita que a pessoa pode ter um alto grau de empatia e não ter aprendido, na prática, as habilidades baseadas na empatia.

De acordo com os conceitos vistos, percebe-se que a IE indica o potencial de controle das emoções e as competências emocionais indicam o quanto esse controle emocional favorece no comportamento organizacional.

Goleman (2012, p. 13) alerta sobre um equívoco em afirmar que o Quociente Emocional (QE) é mais importante do que o Quociente de Inteligência (QI) em todas as áreas:

A inteligência emocional prevalece sobre o QI apenas naquelas áreas “tenras” nas quais o intelecto é relativamente menos relevante para o sucesso – nas quais, por exemplo, autocontrole emocional e empatia podem ser habilidades mais valiosas do que aptidões meramente cognitivas.

O potencial cognitivo é inquestionável e o equilíbrio entre a razão e a emoção também. Se antes, as organizações tentavam reprimir as emoções, hoje elas consideram o QE em suas contratações, especialmente na área de liderança.

Nessa seção foi abordado os aspectos gerais do comportamento organizacional, destacando atitudes, percepções e a cultura organizacional e os aspectos psicológicos com ênfase sobre as emoções, bem como conceitos de Inteligência Emocional. Na seção seguinte são discutidas as perspectivas sobre liderança.

3 LIDERANÇA

O tema liderança é estudado na academia devido à importância do papel do líder nas organizações. Segundo Maximiano (2011, p. 5) “Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização dos objetivos do grupo.”

Blanchard (2010) define liderança “[...] como a capacidade de influenciar os outros pela liberação de seu poder e potencial para impactar o bem maior.” O autor substituiu o termo “objetivos” por “bem maior” e argumenta que objetivos sugerem resultados e bem maior propõe algo superior, o melhor para todos os envolvidos.

Ambos os autores consideram que a liderança está relacionada com *influência*, embora Blanchard utilize o termo *poder*, que, segundo Andrade e Amboni (2010, p. 150) se distingue de liderança, visto que, influência sugere mudança de preferências, enquanto que “[...] poder implica apenas que as preferências dos sujeitos sejam mantidas em suspenso.”

As mudanças no meio organizacional tem sido grandes nos últimos tempos e as organizações precisam se adaptar a essas mudanças para se manterem competitivas no mercado, assim deve-se considerar também as adequações sobre liderança. Atualmente algumas questões tem se destacado sobre liderança, Robbins (2009, p. 166), comenta que:

Diversas novas abordagens sobre liderança surgiram recentemente. Entre elas, o papel da inteligência emocional na eficácia dos líderes, as implicações éticas na liderança e a necessidade de adequação dos estilos de liderança às diferenças culturais.

O papel da inteligência emocional sobre a liderança, segundo pesquisas, aponta que o líder é mais bem qualificado quando agrega os componentes da IE: autopercepção, auto-regulação, motivação, empatia e habilidades sociais, do que o QI e as competências técnicas (ROBBINS, 2009, p.166).

As implicações éticas estão relacionadas aos aspectos morais e comportamentais das pessoas. No ambiente de negócios, Chiavenato (2010, p. 179) define ética como “[...] a capacidade de refletir os valores do processo organizacional de tomar decisões, para determinar como esses valores e decisões afetam os vários grupos de parceiros.” Considerando que o líder tem poder de influência sobre as pessoas, seus valores devem ser coerentes com a cultura organizacional a fim de que o discurso e a prática não se choquem. Segundo Passos (2014, p. 66):

Normalmente, o mundo de uma organização é permeado por conflitos, por choques entre interesses individuais e, muitas vezes, entre esses e os da própria instituição, de modo que a ética servirá para regular essas relações, colocando limites e parâmetros a serem seguidos. Essas orientações também são responsáveis pela garantia da integridade dos indivíduos que vivem o dia-a-dia da empresa e sua saúde física e mental.

Existem várias teorias sobre liderança, aborda-se nesse estudo três teorias que, segundo Vergara (2013, p. 75 - 78) são as mais importantes: a teoria dos traços de personalidade, a dos estilos de liderança e liderança contingencial. A teoria dos traços de personalidade enfatiza os traços pessoais do líder, ou seja, seria um líder quem tivesse uma combinação de traços de personalidade específicos, como por exemplo, autoconfiança, habilidades administrativas, iniciativa, entre outros. Nessa visão, a liderança seria nata e não poderia ser desenvolvida. Essa teoria não teve muito êxito, embora seja comum ouvir falar em líder nato.

A teoria dos estilos de liderança considera três estilos de liderança: estilo autocrático, no qual o líder determina as regras, sem a participação do grupo; estilo democrático, em que as normas são decididas com a participação do grupo e o estilo *laissez-faire*, no qual o grupo tem total liberdade. A autora questiona o fato do estilo *laissez-faire* ser incoerente com o conceito de liderança que está relacionado com a influência. Essa teoria também não teve muito êxito.

A teoria contingencial ou situacional enfatiza que a liderança depende do líder, dos liderados e da situação. Sobre o líder é enfatizado que, apenas ter a autoridade formal, não dá garantias de liderança, embora possa favorecer. Em relação aos liderados, devem ser consideradas as expectativas, os interesses e as motivações do grupo. Se os interesses do líder não forem de acordo com os do grupo, dificilmente o líder terá êxito. Nessa teoria deve-se considerar também a situação, onde e como as coisas acontecem, qual a importância e o risco na realização de determinada tarefa e ainda, qual a cultura e o clima da organização.

Qual seria então o melhor estilo de liderança? Talvez o estilo de liderança eficaz não seja o mesmo em todos os lugares. O ponto forte sobre liderança não é o estilo, “[...] o que se quer são pessoas que, abraçando uma causa [...] mobilizem outras a fim de que o conteúdo dessa causa se torne realidade” (VERGARA, 2013, p. 83).

3.1 O papel do líder e sua influência na equipe liderada

Como visto anteriormente, os conceitos de liderança estão relacionados à influência e de acordo com Andrade e Amboni (2010, p. 149) essa influência é conseguida

através do processo de comunicação, “[...] vista como o único processo por cujo intermédio um líder pode atuar”. “O líder, com base nas qualidades pessoais, consegue despertar a anuência voluntária dos seguidores numa ampla faixa de assuntos” (ANDRADE; AMBONI, 2010, p. 150).

Para Robbins (2009, p. 135) “nenhum grupo pode existir sem comunicação [...], A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado; ela precisa ser compreendida”. O autor aponta que a comunicação age no controle do comportamento das pessoas, facilita a motivação, é um meio para a expressão emocional e age como facilitadora das tomadas de decisão. Wagner e Hollenbeck (2012, p. 238) afirmam que a comunicação oral... “conversas face a face, reuniões e telefonemas são as formas de comunicação mais comumente empregadas nas organizações”. Segundo os autores a comunicação oral é mais rápida e eficiente nos problemas diários da organização, além disso, as habilidades nesse tipo de comunicação ajudam a transmitir emocionalmente as informações. Robbins (2009, p. 148) alerta que:

A interpretação de uma mensagem é influenciada pelo estado de espírito do receptor no momento em que a recebe. Provavelmente você dará interpretações diferentes a uma mesma mensagem, se estiver aborrecido ou distraído ou se estiver feliz. Em geral, estados emocionais mais extremos, como euforia ou depressão, tendem a impedir a comunicação eficaz. Nessas situações, costumamos deixar de lado a racionalidade e a objetividade para dar lugar apenas às emoções.

Andrade e Amboni (2010, p. 258) consideram três processos que indicam como o comportamento das pessoas é influenciado: submissão, identificação e internalização. Na submissão a ordem é cumprida exteriormente, apenas por resignação, por receio de punições ou desejo de gratificações. Ocorre identificação quando o liderado se identifica com o líder por causa do seu carisma. Acontece internalização quando os liderados acreditam que o líder apresenta a melhor opção para eles, nesse caso, os líderes conquistam credibilidade e confiança.

No ambiente organizacional muitos são os desafios, especialmente com as rápidas e constantes transformações que modificam a rotina e geram emoções diversas que se não forem gerenciadas podem prejudicar toda a empresa. Diante disso, o papel do líder é fundamental, visto que muitas pessoas esperam que alguém lhes aponte o caminho.

O líder oferece um ponto focal logicamente convincente e emocionalmente gratificante para as pessoas que estão tentando entender as causas e as conseqüências da atividade organizada. Concentrar-se no líder reduz as complexidades organizacionais a condições simples que as pessoas conseguem entender e comunicar (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p 307).

Wagner e Hollenbeck (2012, p. 307) destacam a importância de diferenciar líderes de gestores. Os autores referenciam Mintzberg que afirma que o papel do líder é apenas um entre as várias atribuições do gestor. Schein (2009, p. 10) argumenta que o líder “[...] cria e muda as culturas, enquanto a gestão e a administração agem na cultura.” O papel do líder está diretamente relacionado com a cultura organizacional e cabe a ele “[...] gerenciar a evolução e a mudança cultural, de tal modo que o grupo possa sobreviver em um ambiente mutante (SCHEIN, 2009, p. 21).

Andrade e Amboni (2010, p. 151) apontam as três funções básicas do líder: 1) explorar, que está relacionado à visão do líder em perceber as necessidades dos clientes e dos grupos liderados; 2) alinhar, que significa garantir o atendimento às necessidades e 3) dar autonomia, no qual o líder reconhece as aptidões das pessoas e desenvolve a missão em conjunto. Missão e objetivos pessoais se fundem à missão da organização, gerando uma grande sinergia. Os autores consideram também, o carisma do líder, que provém das necessidades emocionais das pessoas e dos impactos na prática da liderança.

Os sentimentos dos líderes também devem ser considerados e acabam interferindo na maneira como eles influenciam as pessoas. Caruso e Salovey (2007, p. 8) afirmam que “de maneira geral, as emoções influenciam o julgamento, a satisfação no trabalho, o comportamento produtivo, a solução criativa de problemas e a tomada de decisões.” Especialmente quando percebem que seus valores estão sendo quebrados, alguns líderes se descontrolam emocionalmente, embora nem sempre manifestem esse descontrole abertamente por acreditarem que as emoções não devem influenciar as tomadas de decisões, por outro lado, alguns líderes permitem abertamente essas reações e usam esses sentimentos como mensagem para o grupo (SCHEIN, 2009, p. 233).

Robbins (2009, p. 44 - 45) alerta para o fato de que, embora as tomadas de decisões nas organizações sempre ressaltam a racionalidade, não se pode desconsiderar a influência do estado emocional dos líderes em determinados momentos. As decisões são tomadas considerando a razão, as emoções e a intuição. As tomadas de decisão muitas vezes resultam num processo de transformação organizacional. O líder deve aproveitar esse momento e antes de qualquer tomada de decisão, procurar ver o outro lado e ponderar sobre suas consequências, agindo dessa forma o líder “[...] valoriza o diálogo, a participação e a mudança com vistas a buscar a inovação e o aprendizado contínuo” (ANDRADE; AMBONI, 2010, p. 166).

É importante diferenciar grupo de trabalho e equipe de trabalho. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 299 - 300) o grupo “[...] é aquele que interage basicamente

para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na área de responsabilidade”, enquanto que, uma equipe, “[...] gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma de suas contribuições individuais”. Os autores afirmam que as organizações modernas se utilizam muito das equipes como meio de organizar o trabalho, embora não signifique que elas sejam sempre eficazes.

Vergara (2013, p. 190 -195) declara que para se caracterizar como equipe é necessário que, pelo menos, um elemento de identidade una as pessoas, porém considera que as percepções distintas, o comprometimento e as diferenças pessoais, podem manter o equilíbrio da equipe, pois, através dessas diferenças as pessoas se complementam e a organização é favorecida.

3.2 Os conflitos interpessoais

Os conflitos no ambiente de trabalho podem surgir por diversos motivos, desde pequenas divergências a fortes pressões e afeta tanto o indivíduo como a organização como um todo. Os impactos causados pelos conflitos nas empresas são inquestionáveis, porém, nem sempre esses impactos são negativos.

Na visão de Wagner e Hollenbeck (2012, p. 356), o conflito é:

[...] – um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos na organização – acontece quando algumas partes exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de outras partes.

De acordo com Robbins (2009, p. 190), uma situação de conflito é caracterizada quando “[...] uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, de modo negativo, alguma coisa que ela considera importante”. Essa definição compreende muitas situações vividas pelas pessoas nas organizações e pode acontecer por diversos fatores, dos mais simples aos mais complexos.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 437 - 439) discorrem sobre as transições na conceituação de conflito: visão tradicional, visão interacionista e visão do conflito focada na resolução, de acordo com o Quadro 3.

Quadro 3: Transições na conceituação de conflitos

Transições na conceituação de conflitos	
Visão tradicional	- Nessa abordagem todo conflito é ruim e deve ser evitado. - Resultado da falha de comunicação, da desconfiança, da falta de abertura e do fracasso da gestão.
Visão interacionista	- Nessa abordagem o conflito deve ser encorajado. - Baseado na idéia de que um grupo muito harmônico pode se tornar estático e fechado às mudanças necessárias para o desenvolvimento da organização. - Manter um nível mínimo de conflito promovendo a autocrítica e a criatividade.
Visão do conflito focada na resolução	- Nessa abordagem os conflitos são administrados à medida em ocorrem. Não devem ser incentivados. - Reconhecimento de que o conflito é inevitável, focando mais na resolução. - Reconhecimento de que os conflitos provocam sentimentos que persistem, mesmo após as resoluções dos mesmos.

Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral 2010 (p. 437 - 439).

Na visão do conflito focada na resolução, diante da observância de que as emoções resultantes das situações de conflitos reduzem a confiança, o respeito e a coesão dos grupos, percebe-se a necessidade do líder desenvolver as competências emocionais básicas para um bom gerenciamento desses conflitos. Para Golleman (2001, p. 193), “um dos talentos dos que têm habilidade para resolver conflitos está em identificar o problema quando ele está se formando e tomar as providências para acalmar as pessoas envolvidas.”

Os conflitos podem ser considerados ameaças ou meio de inovação, depende do seu gerenciamento. Se forem gerenciados de maneira construtiva, por meios técnicos administrativos podem proporcionar um ambiente organizacional agradável, criativo e de confiança (FARIAS, 2009, p. 106).

Newstrom (2008, p. 82- 83) considera conflito de papéis, quando os funcionários têm percepções diferentes sobre o papel de uma pessoa na empresa e considera uma ambiguidade de papéis, quando os papéis não são bem definidos. Em ambos os casos, podem comprometer a satisfação no trabalho e o comprometimento com a empresa. O autor discorre sobre três níveis de conflitos: conflito intrapessoal, quando o funcionário não tem claro o seu papel na empresa; conflito interpessoal, quando o conflito acontece a partir da incompatibilidade de temperamento e personalidade ou a partir das falhas de comunicação. Nesse caso, as emoções são mais afetadas, visto que mexe com a auto-imagem e auto-estima das pessoas. O conflito intergrupual, que pode ser entre departamentos ou entre organizações, especialmente devido à competitividade. Cabe ao líder “[...] *manter o conflito em nível moderado* (no qual ele possua uma probabilidade maior de estimular o pensamento criativo, sem interferir no desempenho)” (NEWSTROM, 2008, p. 251-252).

3.3 O desempenho das equipes

Por que algumas organizações do mesmo setor têm melhores desempenhos do que outras? Maximiano (2011, p. 67 - 68) aponta que seja reflexo de uma administração de alto desempenho, evidenciada na eficiência, eficácia e competitividade:

[...] eficiência e eficácia são os dois conceitos usados para avaliar o desempenho de uma organização. Uma organização é eficaz quando realiza seus objetivos e eficiente quando utiliza corretamente seus recursos. Algumas organizações, além de eficientes e eficazes, precisam também ser competitivas, elas precisam ser mais eficientes e eficazes que seus concorrentes.

A competitividade ajuda a desenvolver o aprendizado constante, especialmente as aptidões de liderança que precisa lidar com as constantes e complexas mudanças na economia. As pessoas que se abrem para a aprendizagem e mesmo em períodos difíceis, não se deixam abater pelas dificuldades, ao contrário, aproveitam esses momentos para crescerem e tentarem novas idéias, a cada dia tornam-se mais fortes e líderes mais capazes. Essas pessoas ajudam suas empresas a se adequarem às mudanças e superarem as crises, além de desenvolverem seu potencial de liderança (KOTTER, 1997, p. 180 – 183).

Conforme Goleman (2001, p. 332), “se as empresas mudam, também mudam as características necessárias para sobreviver e, mais ainda, para se destacar. Todas essas transições dão um valor maior à inteligência emocional”. Robbins (2009, p. 44) afirma que diversos estudos sugerem que a IE pode ser importante para o desempenho no trabalho, podendo ser considerada como fator decisivo no processo seletivo, principalmente nas funções que exijam interação social. As deficiências emocionais no ambiente de trabalho podem passar despercebidas pelos que estão de fora do ambiente, porém, as conseqüências dessa deficiência podem interferir nos resultados. Cabe ao líder perceber e interferir nessas deficiências, a partir do desenvolvimento das habilidades emocionais.

Do lado positivo, imaginem como são proveitosas para o trabalho as aptidões emocionais básicas – estar sintonizado com os sentimentos daqueles com quem tratamos, saber lidar com discordâncias para que elas não cresçam, saber entrar em fluxo na execução de um trabalho. Liderar não é dominar, mas, sim, a arte de convencer as pessoas a trabalharem com vistas a um objetivo comum. E, em termos de condução da própria carreira, talvez não haja nada mais essencial do que saber o que sentimos a respeito do quê – e que mudanças nos deixariam de fato satisfeitos com o nosso trabalho (GOLEMAN, 2012, p. 168).

Ao líder compete orientar e motivar equipes com o objetivo de resultados. Os conceitos de equipe tem sido tendência na administração moderna. As empresas têm

procurado ser mais flexíveis, delegando autoridade e responsabilidade, através de equipes mais participativas. Nessa direção as empresas obtêm vantagens como: economia de tempo e dinheiro; promoção do autogerenciamento, maior envolvimento das pessoas; maior agilidade nas decisões; menores custos administrativos, entre outras (CHIAVENATO, 2010, 334).

Para Golleman (2001, p. 234), “a capacidade de fazer com que todos os membros de uma equipe adorem o que fazem juntos está no cerne da formação de equipes e de sua liderança”. O autor relata que estudos atentam que as equipes de trabalho com alto desempenho gostam de trabalhar juntos, “[...] gostam das pessoas em si” e assim compartilham um alto nível de motivação.

Manter uma equipe de trabalho motivada é um desafio para o líder, segundo Vergara (2013, p. 42) “[...] ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação”. Porque a motivação está agregada aos valores, interesses e necessidades pessoais e gerenciar as diferenças é papel do líder. Nas equipes de alto desempenho “[...] as pessoas tendem a compartilhar um padrão de motivação. Elas são competitivas e equânimes em atribuir aos membros às melhores funções, de acordo com seus talentos (GOLEMAN, 2001, p. 234).

Wagner e Hollenbeck (2012, p. 123), observam que “os gestores que conseguem criar altos níveis de motivação podem conseguir mais resultados no trabalho com cinco pessoas do que seus colegas com 10 [...]”. Os autores sugerem que através de recompensas, sejam por meio de salários mais altos, ações, benefícios e folgas, pode-se criar motivação, que por sua vez, proporciona vantagem competitiva.

O cenário organizacional com todos os seus desafios, sejam econômicos, estruturais ou comportamentais, exige líderes que favoreçam que a empresa cresça numa perspectiva dinâmica e competitiva. Nessa perspectiva de dinamicidade e competitividade percebe-se que as empresas procuram em seus colaboradores, além de habilidades técnicas, também habilidades emocionais que promovam um alto desempenho organizacional, sem contudo, desconsiderar as pessoas, seus sentimentos e o ambiente organizacional como um todo. Para manter um clima harmônico e as emoções em equilíbrio é necessário que os líderes tenham competência emocional, que pode ser desenvolvida a partir das habilidades pessoais e interpessoais.

Nessa seção vimos os conceitos de liderança e o papel do líder no ambiente organizacional. Na seção seguinte é apresentada a conduta metodológica aplicada neste estudo.

4 METODOLOGIA

De acordo com Minayo (1994, p.16) entende-se por “*metodologia* o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Neste sentido, a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas”. A metodologia significa o caminho para investigar a problemática, é a explicação de toda ação desenvolvida no trabalho de pesquisa.

A fim de identificar qual a influência do comportamento emocional do líder no desempenho das equipes e no clima organizacional elaborou-se uma pesquisa de cunho teórico e do tipo qualitativa. Para Minayo (1994, p. 21-22), a pesquisa qualitativa “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes [...]”.

De acordo com Vergara (2012, p. 1), “teoria e método são interdependentes. Ambos buscam realizar o objetivo da pesquisa, [...], entenda-se aqui por método a intervenção do pesquisador, sua atividade mental consciente para realizar o papel cognitivo da teoria”. O embasamento teórico dessa pesquisa teve como referência as abordagens do comportamento organizacional, da gestão de pessoas e liderança e na abordagem psicológica.

4.1 Tipo de pesquisa

A fim de alcançar os objetivos, foi desenvolvido um estudo do tipo exploratório, descritivo e bibliográfico, utilizando um estudo de caso, que de acordo com Marconi e Lakatos (2011, p. 276), refere-se a uma verificação mais profunda de um grupo, embora restrito a um único caso. Conforme Gil (2002, p. 41), “Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica [...]”. Percebe-se assim, uma semelhança entre o estudo exploratório e o estudo bibliográfico. Portanto, pretende-se utilizar a pesquisa bibliográfica para sustentar o referencial teórico, bem como para embasar a análise, tendo em vista uma melhor compreensão do tema a ser abordado.

As fases da pesquisa de campo requerem, em primeiro lugar, a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão. Ela servirá, como primeiro passo, para se saber em que estado se encontra atualmente o problema, que trabalhos já foram realizados a respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto. Como segundo passo, permitirá que se estabeleça um modelo teórico inicial de referência [...] (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 186).

Quanto ao caráter descritivo, “[...] uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática” (GIL, 2002, p. 42). Através de aplicação de questionário e entrevista,

pretende-se, na prática, identificar a influência do comportamento emocional do líder no desempenho das equipes e no clima organizacional.

4.2 Universo e amostra

Conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 223) “Universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.” Nesse estudo, o universo é composto por líderes e colaboradores, delimitado por amostra, a líderes e colaboradores de uma empresa de transporte coletivo da cidade de Fortaleza. Amostra “[...] é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 223). A justificativa dessa escolha se deu por acessibilidade, visto que a pesquisadora já havia feito um estudo sobre conflitos nessa empresa.

O direito de ir e vir é fundamental na vida das pessoas. O transporte coletivo urbano é um dos meios de viabilizar esse direito. Segundo Martins (2013), os pesquisadores do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, afirmam que “o transporte coletivo é um serviço essencial e influencia diretamente a qualidade de vida da população das cidades. Faz parte do cotidiano da maioria das pessoas que se deslocam para trabalhar, estudar, dentre outras atividades”.

O sistema de transporte coletivo de Fortaleza é regulamentado pela Empresa de Transporte Urbano de Fortaleza S.A. - ETUFOR, órgão da Prefeitura. De acordo com a ETUFOR (2015), o transporte realizado por ônibus na cidade é denominado de Sistema Integrado de Transportes – SIT-FOR, iniciado em 1992, no qual o usuário tem a opção de se deslocar através da integração física e tarifária nos terminais de integração, favorecendo a acessibilidade a vários pontos da cidade com apenas uma tarifa. Atualmente, Fortaleza possui 7 terminais fechados integrados e 2 terminais abertos não integrados. Por dia, são registrados mais de 1,2 milhão de embarques. O sistema opera com 265 linhas de ônibus regulares e 24 linhas complementares. A frota é de 1923 veículos, podendo variar de um mês para outro, de acordo com a demanda esperada. Para tanto, 12 empresas operam o transporte público da cidade.

Optou-se em fazer um estudo de caso em uma dessas empresas, a qual foi denominada pela pesquisadora, de *Alfa*, em atenção à solicitação da pessoa contatada, que preferiu que sua empresa não fosse identificada, visto a complexidade do tema. A empresa *Alfa* teve seu início em 2004, operando nas linhas urbanas de Fortaleza. Nos últimos anos, a

empresa tem investido mais no desenvolvimento da gestão, através de planejamento estratégico e capacitação interna.

As empresas de transporte coletivo de Fortaleza têm passado por situações conflituosas nos últimos meses, com frequentes manifestações de greves e paralisações de motoristas e cobradores. Segundo o Sindiônibus (2015), o cenário econômico, de crise no país, tem refletido nessas empresas e a reversão de benefícios fiscais concedidos pelo governo federal ocasionou, recentemente, acréscimos nas tarifas, causando prejuízo aos usuários e as empresas, além de favorecer o aumento de demissões. Diante desse cenário e com o intuito de continuar garantindo a qualidade nos serviços, percebe-se a necessidade de uma gestão eficiente e eficaz, com líderes que saibam orientar e motivar os grupos e as equipes de trabalho.

Conforme Wagner e Hollenbeck (2012, p. 123), “os gestores que conseguem criar altos níveis de motivação podem conseguir mais resultados no trabalho com cinco pessoas do que seus colegas com 10 [...]”. Para tanto, faz-se necessário também um novo modelo de líder, que além de habilidades técnicas, desenvolva as competências emocionais.

4.3 Coleta e análise de dados

Os métodos e instrumentos de coleta de dados foram constituídos de fontes secundárias, obtidas a partir da análise de obras literárias. “O levantamento de dados, primeiro passo de qualquer pesquisa científica, é feito de duas maneiras: pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias).” (MARCONI; LAKATOS 2003, p. 174). Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 224) “[...] é imprescindível correlacionar a pesquisa com o universo teórico, optando-se por um modelo teórico que serve de embasamento à interpretação do significado dos dados e fatos colhidos ou levantados.”

Foi definido como procedimento de coleta de dados, a aplicação de três questionários e uma entrevista, constantes nos Apêndices A, B, C e D, com os seguintes objetivos:

- os dois primeiros questionários aplicados aos líderes. O primeiro consistiu em um autodiagnóstico sobre inteligência emocional, desenvolvido pela consultora Denize Dutra, do Instituto MVC, Soluções em Educação Corporativa—(DUTRA, 2015). O segundo foi um questionário com 17 perguntas estruturadas, tanto abertas quanto fechadas, visando identificar a

autopercepção do líder sobre a influência do seu comportamento emocional no desempenho das equipes e no clima organizacional.

- o terceiro, aplicado aos colaboradores da empresa em estudo teve os mesmos aspectos abordados no questionário dos líderes, porém com a pretensão de identificar a percepção dos colaboradores quanto ao desempenho de seus líderes.
- uma entrevista semi-estruturada com a gestora de Desenvolvimento Humano (DH) da empresa, a fim de complementar as informações obtidas com os questionários.

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 201) "questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador", favorecendo assim a impessoalidade da pesquisa.

A construção dos questionários foi baseada no referencial teórico deste estudo com a finalidade de abranger os objetivos da pesquisa. O questionário foi aplicado no ambiente de trabalho dos sujeitos, líderes e colaboradores, sem a presença da pesquisadora, durante o mês de outubro de 2015. Com o objetivo de melhor analisar o comportamento emocional do líder e a sua influência no desempenho das equipes e no clima organizacional, confrontou-se a percepção dos líderes com as dos colaboradores.

O estudo de caso, conforme Marconi e Lakatos (2011, p. 276) “[...] reúne o maior número de informações detalhadas, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa, visando apreender uma determinada situação e descrever a complexidade de um fato.” Portanto, a fim de complementar os resultados obtidos através dos questionários, realizou-se uma entrevista semi-estruturada com a gestora de DH da empresa *Alfa*. A entrevista, para Minayo (1994, p. 57), “[...] não significa uma conversa despreziosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores [...] é uma conversa a dois com propósitos bem definidos.”

Os dados são apresentados em forma de gráficos para facilitar a compreensão do leitor. Conforme Marconi e Lakatos (2003, pg. 170), os gráficos, quando “utilizados com habilidade, podem evidenciar aspectos visuais dos dados, de forma clara e de fácil compreensão”. Assim, alicerça-se os critérios para a análise e interpretação dos dados e expõem-se os resultados.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste segmento, apresentam-se os resultados da pesquisa realizada na empresa *Alfa*, em outubro de 2015. Foram aplicados os questionários envolvendo 13 líderes e 28 colaboradores, a fim de identificar se o comportamento emocional do líder influencia no desempenho das equipes e no clima organizacional. Em seguida, em novembro, foi realizada uma entrevista com a gestora de DH da empresa, a fim de complementar as informações adquiridas através dos questionários.

5.1 Perfil dos sujeitos

A princípio, apresenta-se o perfil dos sujeitos participantes da pesquisa. Dos 13 líderes, apenas 3 (27%) são do sexo feminino e os demais, 77%, masculino. Observa-se que a liderança feminina está mais focada na área de recursos humanos e administrativa e a liderança masculina na área operacional e de manutenção. Ressalta-se que nesses setores, operacional e manutenção, o número de pessoas lideradas é bem maior. A maioria dos líderes do sexo masculino tem acima de 36 anos, enquanto que a liderança feminina é mais jovem. Quanto a formação profissional, observa-se que a maioria dos líderes, tem nível superior concluído ou em andamento, 1 líder tem nível técnico, 1 nível médio e 4 não responderam.

Em relação aos colaboradores, também predominou o sexo masculino. Dos 28 colaboradores, 19 (68%) são do sexo masculino e 9 (32%) feminino. Quanto à faixa etária, a maioria, 43%, tem até 25 anos, 36% tem acima de 35 anos e o restante, 21% tem entre 26 e 35 anos. Sobre a formação profissional, 36% dos colaboradores têm nível médio, 21% nível superior completo ou em andamento, 11% nível técnico e 7% ensino fundamental. O restante, 25%, não respondeu.

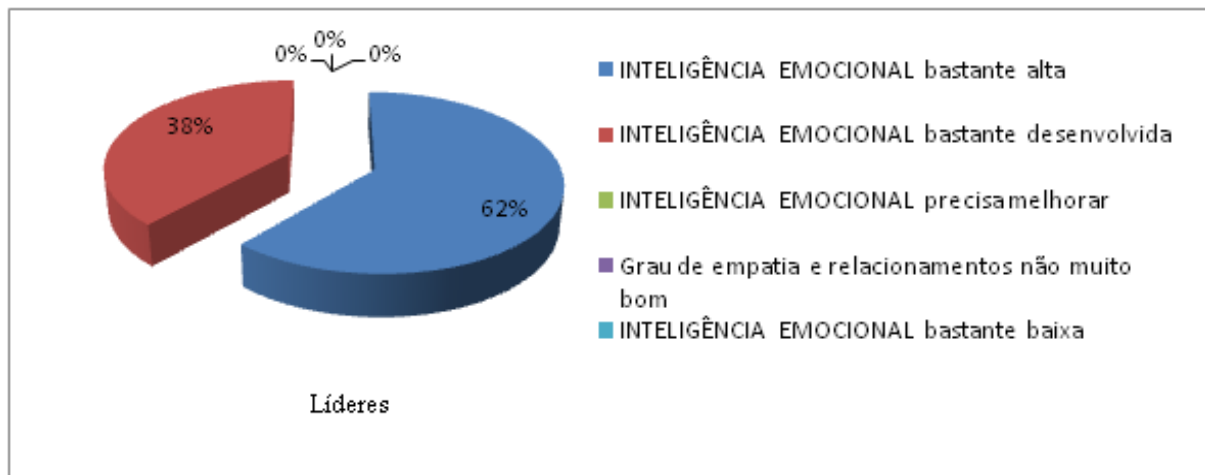
5.2 Análise do comportamento organizacional

Em seguida, buscou-se levantar o comportamento organizacional dos líderes e colaboradores, através de questionários. As questões propostas procuraram responder aos objetivos desse estudo. A fim de sistematizar a análise e interpretação dos dados, adotou-se o critério de subdivisão, representada por dois grupos: grupo 1, representado pelos líderes e grupo 2, representado pelos colaboradores. No grupo 1, além do questionário, foi realizado um autodiagnóstico como teste de inteligência emocional. O resultado do autodiagnóstico será apresentado no item seguinte. A entrevista realizada com a gestora de DH, contribuiu na análise dos dados.

5.2.1 Autodiagnóstico: teste de inteligência emocional

O autodiagnóstico (DUTRA, 2015) foi realizado com os líderes da empresa *Alfa*, a fim de avaliar o grau de inteligência emocional dos mesmos. O uso de testes dessa natureza tornou-se comum em processos de recrutamento e seleção, bem como nos treinamentos de liderança, auxiliando no processo de autoconhecimento e autoavaliação.

Gráfico 1 – Autodiagnóstico



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Os dados revelam que ao realizarem o autodiagnóstico, a maioria dos líderes, 62%, obteve como resultado uma inteligência emocional bastante alta e 38% bastante desenvolvida. Nenhum dos líderes obteve resultado negativo em relação à IE. Isso significa que os líderes na referida empresa são propensos a estabelecer relacionamentos harmoniosos e produtivos.

Segundo a gestora de Desenvolvimento Humano, na empresa *Alfa*, os líderes são escolhidos internamente, a partir do desempenho profissional do colaborador na função em que atua, e, embora o teste de inteligência emocional (IE), não seja critério de admissão para o cargo de liderança, considera-se também o comportamento emocional do funcionário candidato.

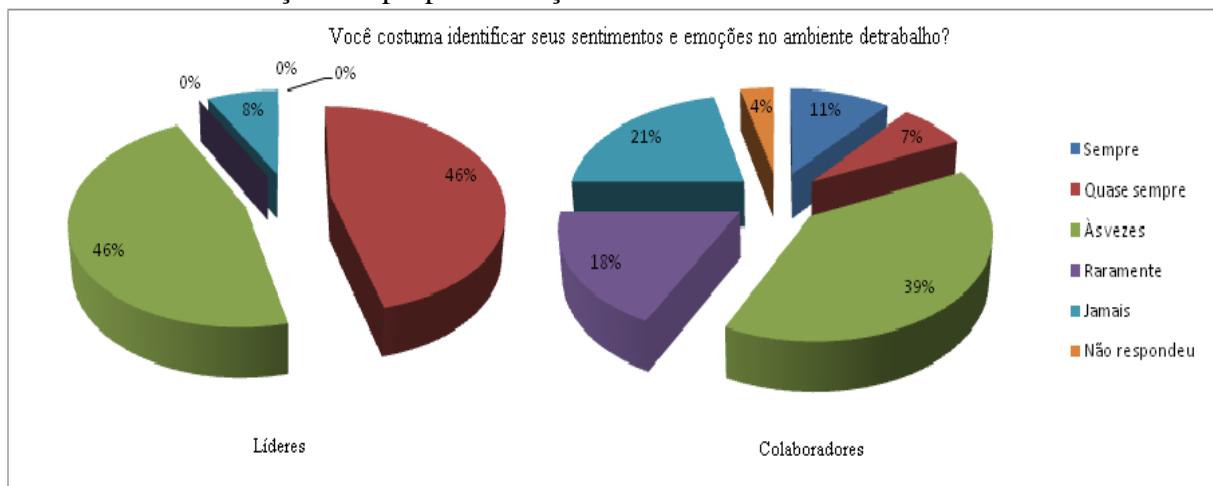
As emoções são inerentes ao ser humano, é impossível uma organização isenta de emoções (ROBBINS, 2009, p. 41), assim, na empresa *Alfa*, considera-se o potencial cognitivo e o equilíbrio emocional também, ou seja, o quociente emocional (QE) é valorizado, especialmente na área de liderança.

No item seguinte buscou-se analisar o papel das emoções no desempenho das equipes e no clima organizacional a partir da visão dos dois grupos.

5.2.2 Influência das emoções no desempenho das equipes e no clima organizacional

Nesta seção buscou-se responder ao primeiro objetivo específico desse estudo: identificar o que são emoções e como influenciam no desempenho das equipes e no clima organizacional. Para Goleman (2012, p. 303) emoção é um termo ainda bastante discutido. Além de identificar as emoções, é importante também perceber como elas interferem no comportamento das pessoas. A princípio, buscou-se levantar se os dois grupos identificavam seus sentimentos no ambiente de trabalho.

Gráfico 2 – Identificação das próprias emoções no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Ao serem questionados sobre o reconhecimento das próprias emoções no ambiente de trabalho, percebe-se que a maioria dos líderes ficou dividida entre quase sempre e às vezes, quanto aos colaboradores as respostas ficaram bem mais difusas, não havendo muita clareza quanto aos próprios sentimentos. “Na verdade, existem mais sutilezas de emoções do que as palavras que temos para defini-las” (GOLEMAN 2012, p. 303).

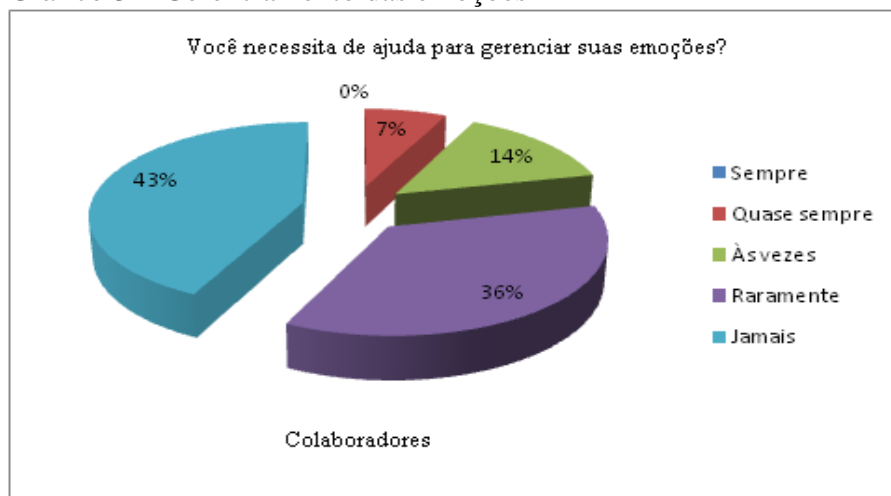
Goleman (2001, p. 337) define IE como à capacidade de identificar os próprios sentimentos e os dos outros e de gerenciar bem as próprias emoções e nos relacionamentos, ou seja, para que as pessoas possam gerenciar bem suas próprias emoções é necessário que, a princípio, consigam identificá-las. Observa-se que o resultado do índice de IE no estudo de caso foi positivo, porém, não se evidencia no dia a dia, o gerenciamento das emoções dos líderes nas mesmas proporções do resultado do autodiagnóstico.

A gestora de DH complementa que percebe empecilhos no dia a dia dos líderes que impedem a destreza no gerenciamento das emoções, bem como colocar, na prática, os

conhecimentos e habilidades adquiridos. A dinâmica na rotina da empresa, muitas vezes não permite reflexão sobre as ações, além disso, a necessidade de resposta imediata, diante de determinadas situações, nem sempre favorece comportamentos mais assertivos. De acordo com Goleman (2012, p. 305), “a mente emocional é muito mais rápida que a racional, agindo irrefletidamente, sem parar para pensar”. Diante de impactos emocionais, as pessoas podem ser influenciadas a agir de maneira contrária à sua ação sem o impacto emocional.

Ao grupo 2 foi questionado também se necessitavam de ajuda para o gerenciamento das emoções, obtendo-se o seguinte resultado:

Gráfico 3 – Gerenciamento das emoções

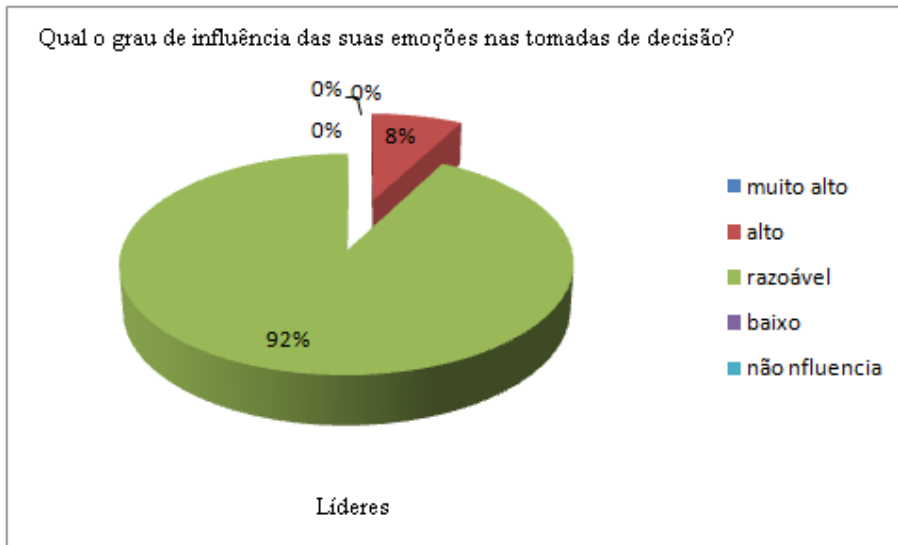


Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Os dados apontam que a maioria julga jamais necessitar de ajuda no gerenciamento de suas emoções e apenas 7%, admite que quase sempre necessita dessa ajuda. Percebe-se que a ideia do gerenciamento das emoções através de outra pessoa é preterida pelos colaboradores. Isso pode revelar um pouco de preconceito em relação ao aspecto psicológico, às vezes pode ser mais fácil admitir que precisa-se de ajuda técnica do que ajuda emocional.

Robbins (2009, p. 44-45) alerta que, as tomadas de decisão nas organizações sempre evidenciam a racionalidade, porém são consideradas também o estado emocional. De acordo com Schein (2009, p. 233), alguns líderes permitem abertamente que suas emoções e sentimentos sirvam como mensagem para o grupo, assim, questionou-se aos líderes sobre o grau de influência de suas emoções em relação às tomadas de decisão, obtendo-se o seguinte resultado:

Gráfico 4 – Grau de influência das emoções do líder nas tomadas de decisão

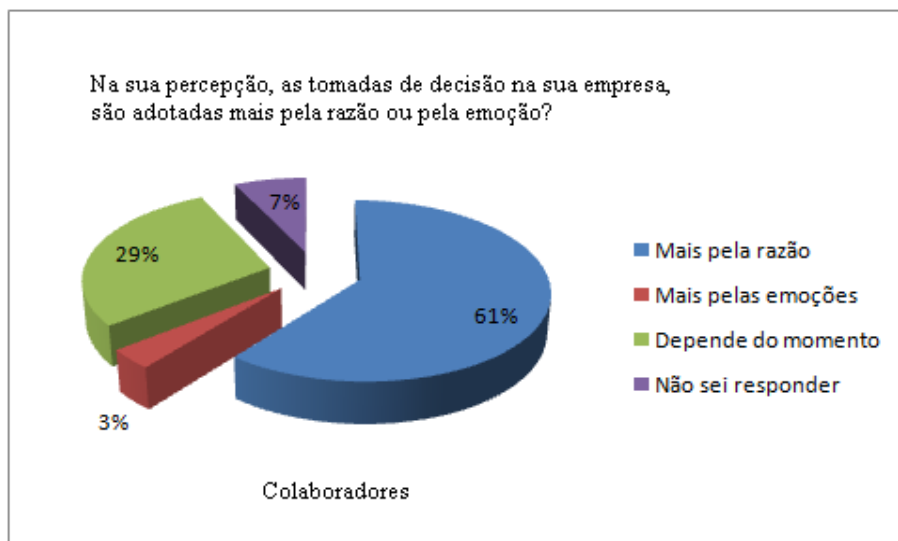


Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Segundo os dados, as emoções influenciam razoavelmente nas tomadas de decisão na empresa *Alfa*. Isso não deve ser considerado uma falha. Para Robbins (2009, p. 41), as emoções fazem parte vida cotidiana das pessoas e por isso, seria impossível criar uma organização isenta de emoções. Além disso, em se tratando de emoções, não devem ser focadas somente as negativas, em algumas situações, as emoções podem ser motivadoras na melhoria do desempenho das equipes e nas tomadas de decisão.

No gráfico seguinte, apresenta-se os dados da percepção dos colaboradores em relação às tomadas de decisão:

Gráfico 5 – Percepção dos colaboradores sobre as tomadas de decisão

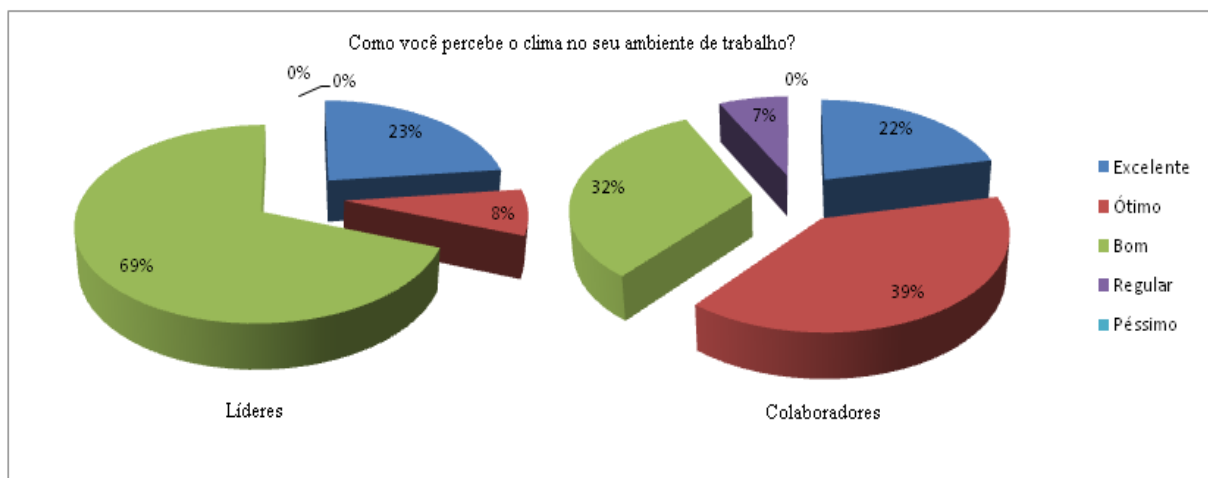


Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Segundo os dados, a maioria dos colaboradores acredita que as tomadas de decisão na empresa *Alfa* são tomadas pela razão. Observou-se que, conforme o gráfico 4, a maioria dos líderes acredita que as emoções influenciam razoavelmente nas tomadas de decisão, conclui-se assim que, mesmo as emoções influenciando nas tomadas de decisão, elas são assertivas, na percepção dos colaboradores.

Em seguida procurou-se identificar a percepção dos dois grupos em relação ao clima no ambiente de trabalho, obtendo-se o seguinte resultado:

Gráfico 6 – Percepção sobre o clima organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

De acordo com os dados, o clima organizacional na empresa *Alfa* é bastante favorável para os dois grupos, inclusive sendo considerado ótimo por 39% dos colaboradores. Apenas 7% dos colaboradores classifica o clima organizacional regular e esse dado pode ser por razões pessoais ou organizacionais, não sendo possível associá-lo à liderança. Passos (2014, p. 119) afirma que, embora a cultura e as condições histórico-sociais interfiram no clima organizacional, são as pessoas que o caracterizam, pois são elas que determinam as relações e a rotina organizacional, inclusive as relações interpessoais. Para Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 505), a cultura cria o clima organizacional, que se refere “[...] às percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho”.

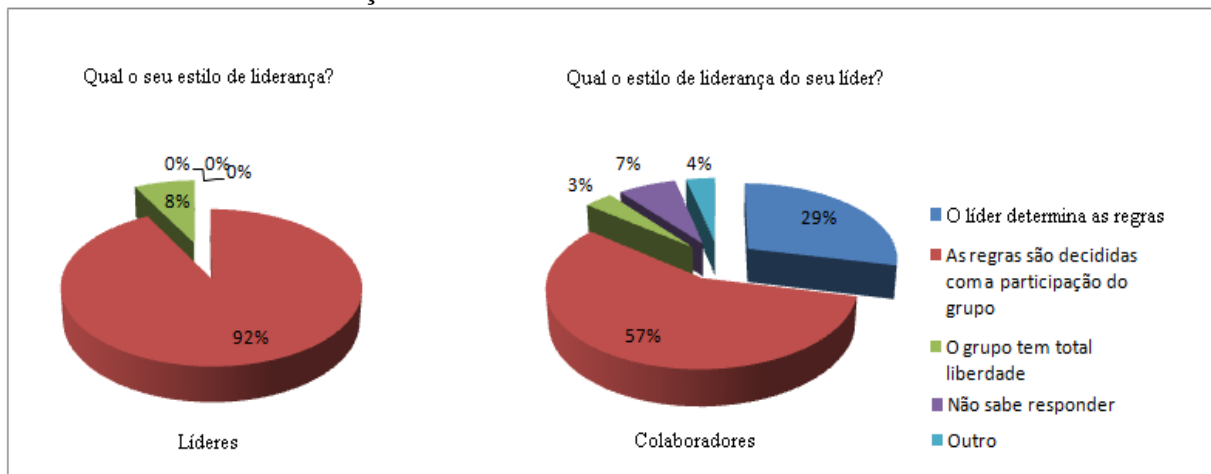
Com base no exposto, pode-se considerar que as emoções intervêm razoavelmente na rotina da empresa e se elas influenciam no desempenho das equipes e no clima organizacional, percebe-se uma intervenção positiva.

No item seguinte buscou-se compreender o papel do líder e aferir a sua influência a partir de sua própria percepção e a partir da percepção dos colaboradores.

5.2.3 O papel do líder e sua influência na equipe liderada

Para atender ao segundo objetivo, compreender o papel do líder e a sua influência na equipe liderada, a princípio procurou-se identificar o estilo de liderança na empresa *Alfa*. Segundo Vergara (2013, p. 75 - 78), a teoria dos estilos de liderança considera três estilos de liderança: estilo autocrático, no qual o líder determina as regras, sem a participação do grupo; estilo democrático, em que as normas são decididas com a participação do grupo e o estilo *laissez-faire*, no qual o grupo tem total liberdade. O resultado será apresentado de acordo com o gráfico seguinte:

Gráfico 7 – Estilo de liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Conforme os dados, a maioria dos líderes julga que seu estilo de liderança seja democrático e apenas 8% acredita ter o estilo *laissez-faire*, no qual, de acordo com Vergara (2013, p. 77), é incoerente com o conceito de liderança relacionada à influência.

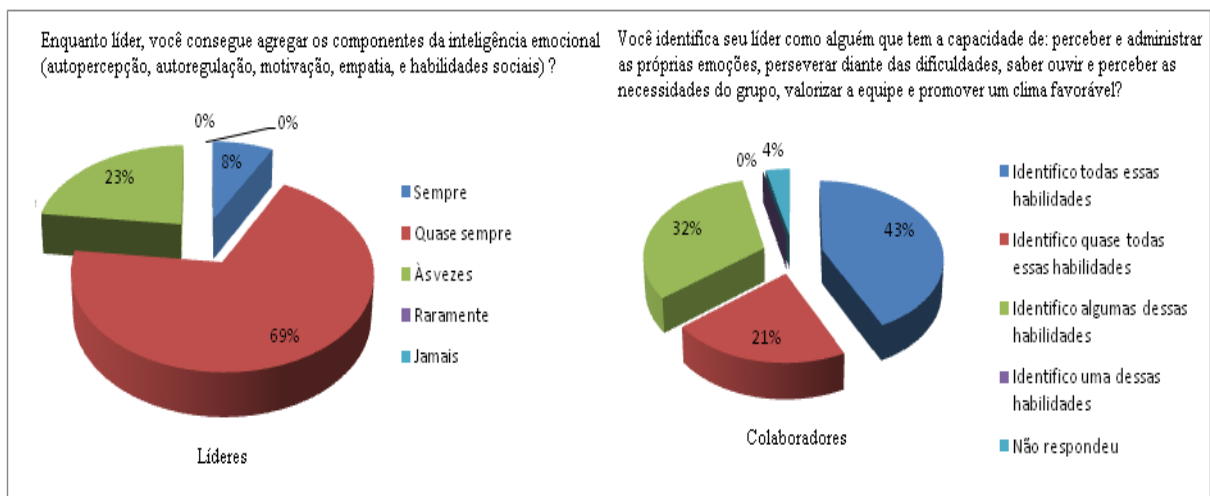
Quanto aos colaboradores, as respostas ficaram bem divididas, contudo, predominou a percepção de uma liderança democrática. Nota-se que 29%, classifica seus líderes com um estilo autocrático, no qual o líder determina as regras, verifica-se que esses colaboradores são todos auxiliares administrativos, portanto, essa percepção pode ser em relação ao líder ou em relação à função que exercem na empresa, visto ser uma função que abre espaço para várias atividades operacionais e que exige mais direcionamentos. Uma minoria entende que seus líderes assumem o estilo *laissez-faire* e alguns não souberam

responder. Um colaborador, classifica seu líder como “justo”, destacando seus traços pessoais, que para Vergara (2013, p. 75), se ajusta na teoria dos traços de personalidade, na qual seria um líder quem tivesse uma combinação de traços de personalidade específicos. Nessa visão, a liderança seria nata e não poderia ser desenvolvida.

Apesar da maioria dos dois grupos perceber uma liderança democrática, observa-se uma grande diferença na porcentagem entre como os líderes percebem seu próprio estilo de liderança e como são percebidos pelos colaboradores. Isso pode significar que 29% dos líderes não esteja percebendo o quanto são autocráticos ou, pode ser que esses colaboradores não estejam em acordo com as decisões do grupo.

Em seguida, foi questionado se os líderes conseguiam agregar os componentes da IE e se os colaboradores percebem esses componentes em seus líderes, obtendo-se os seguintes resultados:

Gráfico 8 – Liderança X Componentes da IE



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Os dados evidenciam que na empresa *Alfa*, a maioria dos líderes agrega os componentes da IE. De acordo com Robbins (2009, p. 166), o papel da inteligência emocional sobre a liderança, segundo pesquisas, indica que o líder é mais bem qualificado quando agrega os componentes da IE: autopercepção, auto-regulação, motivação, empatia e habilidades sociais, do que o QI e as competências técnicas. Embora, somente ter um alto grau de empatia, por exemplo, não garanta um bom desempenho organizacional, é necessário que a pessoa desenvolva as habilidades baseadas na empatia.

Perguntou-se também aos colaboradores, quais as habilidades e/ou competências que consideravam essenciais num líder. As opções foram baseadas nos componentes da IE e disponibilizadas para facilitar a coleta dos dados, os quais estão expostos no quadro 4.

Quadro 4: Habilidades e/ou competências essenciais no líder

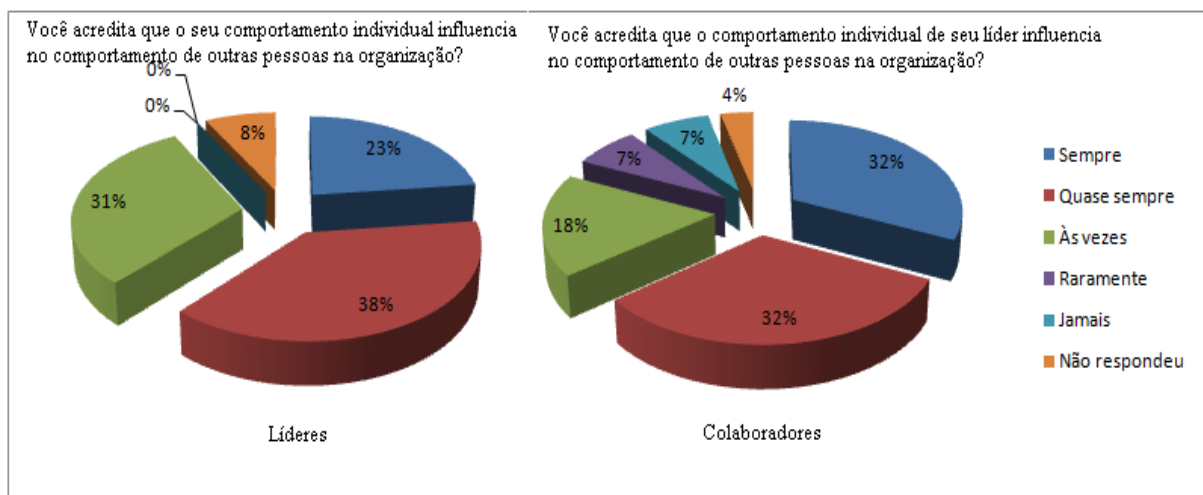
Habilidades e competências	Frequência
Reconhecer e administrar as próprias emoções	0
Ser perseverante, mesmo diante das dificuldades	0
Saber ouvir e perceber as necessidades do grupo	11
Valorizar a equipe de trabalho	6
Ser claro e convincente nas mensagens	0
Promover no ambiente de trabalho um clima favorável	1
Todas as opções	2
Não respondeu	8

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Conclui-se que para os colaboradores é muito mais importante que o líder saiba ouvir e perceber as necessidades do grupo, ou saiba valorizar a equipe de trabalho do que reconheça e administre as próprias emoções, contudo, é relevante citar Weisinger (2001, p. 14) que sugere o uso inteligente das emoções, ou seja, fazer com que suas emoções trabalhem a seu favor, como ajuda para ditar seu comportamento. Ressalta-se que, para que o líder use intencionalmente suas emoções, faz-se necessário que ele as reconheça e administre-as.

Dando continuidade, foi indagado se o comportamento individual do líder influencia no comportamento de outras pessoas na organização.

Gráfico 9 – A influência do líder no comportamento das pessoas



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

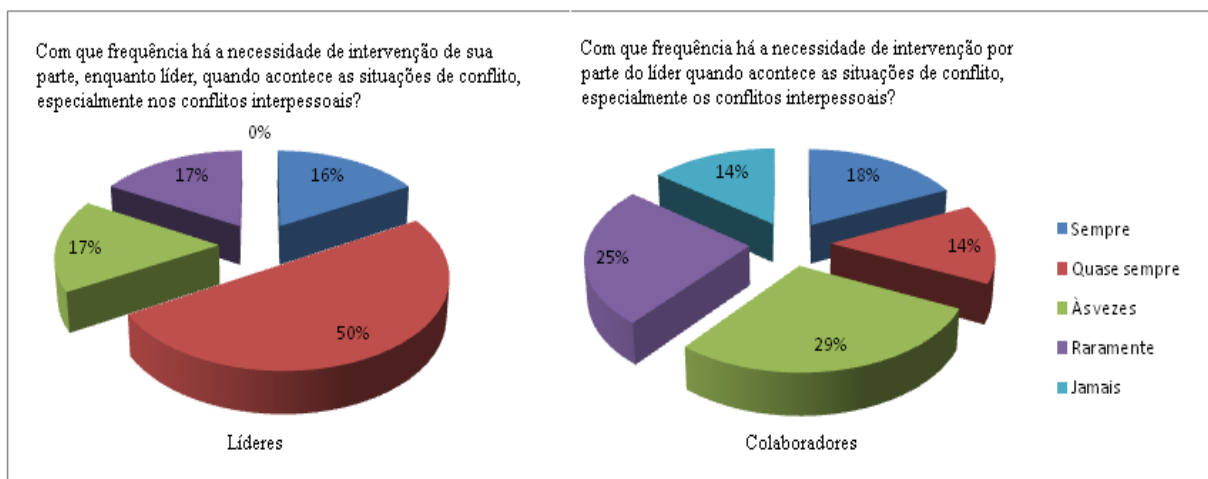
Os dados sugerem que os colaboradores percebem mais o quanto são influenciados, do que os próprios líderes percebem o quanto influenciam. Conforme Robbins (2009, p. 28), as pessoas podem perceber a mesma coisa de maneiras diferentes e vários fatores podem influenciar as diferentes percepções, sejam referentes ao observador, ao objeto da percepção ou a situação em questão.

Conforme a visão da gestora do DH, é mais fácil para o colaborador perceber o motivador de suas atitudes, do que o líder perceber o quanto suas atitudes impactam no comportamento das outras pessoas.

5.2.4 O comportamento emocional do líder diante dos conflitos interpessoais e do desempenho das equipes

A fim de relacionar o comportamento emocional do líder com os conflitos interpessoais, foi questionado com qual frequência os líderes precisam intervir nessas situações, obtendo-se os seguintes dados:

Gráfico 10 – Intervenção do líder nas situações de conflitos interpessoais



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Conforme os dados, metade dos líderes questionados, acredita que quase sempre precisa intervir nas situações de conflitos interpessoais. Para os colaboradores, essa intervenção não é tão evidente e, portanto, coerente com a afirmação de que jamais necessita de ajuda no gerenciamento de suas emoções, como se verifica no gráfico 3.

Nesse item também foi questionado aos colaboradores, qual a forma de seus líderes gerenciarem os conflitos interpessoais. Aos que responderam positivamente em relação à intervenção dos líderes, o diálogo e o respeito foram apontados como atitudes

rotineiras de seus líderes. Para Andrade e Amboni (2010, p. 166), o líder “[...] valoriza o diálogo, a participação e a mudança com vistas a buscar a inovação e o aprendizado contínuo”.

Para Golleman (2001, p. 193), “um dos talentos dos que têm habilidade para resolver conflitos está em identificar o problema quando ele está se formando e tomar as providências para acalmar as pessoas envolvidas.” Isso talvez justifique as diferentes percepções, ou seja, em determinadas situações, o líder intervém antes que a situação de conflito se acentue. Assim, o papel do líder é determinante para o desempenho das equipes. Blanchard (2010), considera a capacidade do líder de influenciar os outros pela liberação de seu poder, favorecendo o bem maior.

Ao serem questionados sobre a fluidez na comunicação da empresa, a maioria dos dois grupos acredita que sempre ou quase sempre a comunicação é eficaz. Conforme Andrade e Amboni (2010, p. 149) a influência do líder é conseguida através do processo de comunicação, “[...] vista como o único processo por cujo intermédio um líder pode atuar”. “Wagner e Hollenbeck (2012, p. 238) afirmam que a comunicação oral é a forma mais utilizada nas organizações. Segundo os autores a comunicação oral é mais rápida e eficiente nos problemas diários da organização e as habilidades nesse tipo de comunicação, ajudam a transmitir emocionalmente as informações. Conclui-se assim, que na empresa estudada, os líderes utilizam a comunicação a seu favor, como facilitadora dos relacionamentos interpessoais.

Para concluir a análise dos dados, a pesquisa procurou saber dos colaboradores como eles gostavam de ser reconhecidos pelos seus líderes, se pelo desempenho do trabalho da equipe ou pelos resultados obtidos através das competências individuais.

O resultado foi que a maioria, 93%, fica mais satisfeita pelo desempenho do trabalho da equipe. Percebe-se que esse é um dado relevante, visto a importância da coletividade, porém é necessário diferenciar grupo de trabalho e equipe de trabalho. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 299 - 300) o grupo “[...] é aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na área de responsabilidade”, enquanto que, uma equipe, “[...] gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma de suas contribuições individuais”.

Vergara (2013, p. 190 -195) adverte que para se caracterizar uma equipe de trabalho é necessário que, pelo menos um elemento de identidade una as pessoas, embora considere que as percepções distintas, o comprometimento e as diferenças pessoais, possam

manter o equilíbrio da equipe, pois, através dessas diferenças as pessoas se complementam e a organização é favorecida.

A fim de que as equipes alcancem resultados eficazes, o líder deve saber gerenciá-las explorando o potencial de cada um de seus membros, visando o crescimento individual e da organização. Se o líder souber atribuir às funções na empresa de acordo com os talentos e habilidades pessoais, ele terá mais chances de manter sua equipe mais motivada e conseqüentemente, com melhores resultados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As emoções são inerentes ao ser humano e, portanto, estão presentes no dia a dia das pessoas, inclusive no ambiente de trabalho, no qual, os profissionais estão sempre submetidos a pressões diversas, que vão desde as mudanças organizacionais aos relacionamentos interpessoais. Os líderes das empresas, além das pressões pessoais têm a responsabilidade de gerenciar processos e pessoas e, portanto, frequentemente estão sujeitos as mais diversas emoções, positivas e negativas. Esse estudo tratou de identificar a influência do comportamento emocional do líder no desempenho das equipes e no clima organizacional.

Os autores citados nessa pesquisa apontam o líder como agente influenciador na organização, instigando o grupo à realização dos objetivos organizacionais. A literatura destaca novas abordagens sobre liderança, entre elas o uso da Inteligência Emocional (IE) no êxito das atividades dos líderes, especialmente quando agregam os componentes de autopercepção, auto-regulação, motivação, empatia e habilidades sociais, muitas vezes se sobrepondo ao Quociente de Inteligência (QI) e as competências técnicas.

A análise dos questionários aplicados aos líderes e colaboradores da empresa de transporte urbano *Alfa*, visou confrontar as respostas a partir das diferentes percepções dos sujeitos. A entrevista com a gestora do Desenvolvimento Humano (DH), complementou as respostas na busca de atender aos objetivos desse estudo.

Nas respostas obtidas percebeu-se que os líderes são mais sincrônicos, enquanto que os colaboradores têm respostas mais difusas. Entendeu-se assim, que os líderes têm uma percepção mais holística e os colaboradores têm uma percepção mais pontual dos fatos. Constatou-se também que na empresa *Alfa* a maioria dos líderes possui IE bastante alta, sugerindo que conseguem estabelecer relacionamentos harmônicos e produtivos.

Sobre o primeiro objetivo específico, de identificar o que são emoções e como influenciam no desempenho das equipes e no clima organizacional, verificou-se que os líderes identificam mais suas emoções do que os colaboradores, embora não nas mesmas proporções do resultado do autodiagnóstico. Constata-se assim, que as pressões rotineiras da empresa geram emoções e sentimentos imprevisíveis. Observou-se também que os líderes admitem que as emoções influenciam nas suas ações, especialmente nas tomadas de decisão, embora, os colaboradores as percebam como sendo racionais. Entendeu-se assim que não devem ser focadas somente as emoções negativas, visto que em algumas situações, elas podem ser motivadoras nas tomadas de decisão e na melhoria do desempenho das equipes e conseqüentemente, influenciando favoravelmente no clima organizacional.

Para responder ao segundo objetivo específico, compreender o papel do líder e a sua influência na equipe liderada, a princípio identificou-se o estilo de liderança da empresa *Alfa* e demonstrou-se ser democrático. O estilo de liderança democrático favorece a participação do grupo sem, contudo, minimizar o trabalho e a influência do líder. Nesse aspecto, apurou-se que os colaboradores percebem mais o quanto são influenciados, do que os próprios líderes percebem o quanto influenciam. Constatou-se assim, que os colaboradores são conscientes e anuentes em relação à influência de seus líderes. Verificou-se também que para os colaboradores é mais importante que seus líderes saibam ouvir e perceber as necessidades do grupo do que reconheçam e administrem suas emoções. Assim, constatou-se que na referida empresa, os líderes utilizam as competências emocionais no favorecimento do comportamento organizacional, ou seja, além de um alto grau de empatia, os líderes, na prática, têm habilidades baseadas na empatia.

Quanto ao terceiro objetivo específico, relacionar o comportamento emocional do líder com os conflitos interpessoais e com o desempenho das equipes, a pesquisa apontou que na percepção dos líderes, quase sempre há intervenção, porém os colaboradores não têm a mesma percepção. Infere-se assim, que os líderes intervêm de maneira discreta, até mesmo antes da situação de conflito tomar maiores proporções. Os colaboradores que responderam positivamente em relação à intervenção dos líderes nessas situações, apontaram que o diálogo e o respeito de seus líderes contribuem para o bom êxito dessa intervenção. Dessa forma, observou-se que de um modo geral, a comunicação na empresa é eficaz e por isso os relacionamentos interpessoais são facilitados, promovendo a socialização e integração das equipes de trabalho.

Com isso, constata-se que na empresa *Alfa*, o comportamento emocional do líder influencia no desempenho das equipes e no clima organizacional. Os líderes em questão parecem conseguir estabelecer o equilíbrio entre o racional e o emocional, favorecendo um ambiente de envolvimento e motivação e influenciando positivamente no desempenho das equipes e no clima organizacional.

Considera-se que novas pesquisas devem ser feitas destacando os tipos de emoções que mais influenciam no ambiente organizacional e as suas consequências, bem como pesquisas relacionadas às ações das empresas que favorecem o desenvolvimento da IE em seus líderes e colaboradores. Considera-se ainda que esse estudo propiciou uma visão limitada sobre o tema, visto ser restrito a um único caso.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BLANCHARD, Kenneth H. **Liderança de alto nível**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CARUSO, David R.; SALOVEY, Peter. **Liderança com inteligência emocional. Liderando e administrando com competência e eficácia**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2007.
- CHANLAT, Jean François (Coord.); *et al.* **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Volume I. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DUTRA, Denize. **Autodiagnóstico: teste sua inteligência emocional**. Instituto MVC. Disponível em: < <http://www.guiarh.com.br/z84.htm>>. Acesso em 02 Out.2015.
- ETUFOR, Empresa de Transporte Urbano de Fortaleza S.A. **Consórcios e Empresas**. Disponível em: <http://www.fortaleza.ce.gov.br/etufor/consorcios-e-empresas>. Acesso em 3 Out. 2015.
- FARIAS, Luana de. Conflitos no cotidiano secretarial. **Revista do Secretariado Executivo**. Passo Fundo, p. 99-106, v. 5. 2009. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1781>>. Acesso em: 07 Set 2015.
- GIL, Antonio.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- _____, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- _____, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, Diogo. Apenas 3,8% das cidades têm plano de transporte coletivo, aponta IBGE. **Revista Valor Econômico**. Rio de Janeiro. 2013. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/3184038/apenas-38-das-cidades-tem-plano-de-transporte-coletivo-aponta-ibge>>. Acesso em 28 Set 2015.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Sousa (Org.); DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 23ª ed. RJ: Vozes, 1994.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2014.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SCHEIN, Edgar H.; tradução Aílton Bonfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, J. R. G. da; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. v.43, n.3, jul-set, 2003. Disponível em: <http://<http://rae.fgv.br/rae/vol43-num3-2003/sentimentos-subjetividade-supostas-resistencia-mudanca-organizacional>>. Acesso em: 05 set. 2015.

SINDIÔNIBUS, Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros do Estado do Ceará. **Crise econômica reflete no transporte público**. Disponível em: [<http://www.sindionibus.com.br/site/crise-economica-reflete-no-transporte-publico-urbano/>](http://www.sindionibus.com.br/site/crise-economica-reflete-no-transporte-publico-urbano/). Acesso em: 4 Out. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

_____, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

WEISINGER, Hendri. **Inteligência emocional no trabalho**. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva, 2001.

APÊNDICE A – Questionário para os líderes



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO EXECUTIVO.
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO: SECRETARIADO EXECUTIVO

Este questionário compõe a minha monografia e tem como objetivo analisar a influência do comportamento emocional do líder no desempenho das equipes e no clima organizacional. Os dados serão analisados e publicados nesse estudo, sendo assegurada a confidencialidade dos respondentes e da empresa em que atuam.

EMPRESA ALFA - QUESTIONÁRIO PARA OS LÍDERES (B)

PARTE 1 – PERFIL DOS SUJEITOS

1. Gênero: () Masculino () Feminino
2. Faixa etária:
 () Até 25 anos () De 26 a 30 anos () De 31 a 35 anos () Acima de 36 anos
3. Qual a sua formação profissional?
 _____.
4. Qual o setor em que você trabalha?
 () Administrativo () Diretoria () Financeiro
 () Gestão de Pessoas () Outro. Qual? _____.
5. Qual função você exerce na empresa?
 _____.
6. Quantos funcionários trabalham sob sua liderança? _____.
7. Qual das opções abaixo melhor expressa seu estilo de liderança?
 () Posso “punir” aqueles que não cooperam comigo.
 () Respeitam meus conhecimentos, capacidade, critérios de julgamento e experiência.
 () Minha posição na empresa confere-me autoridade para dirigir suas atividades de trabalho.
 () Gostam de mim e fazem as coisas para me agradar.
 () Outro. Qual? _____.

PARTE 2 – O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

8) Você costuma identificar seus sentimentos e emoções no seu ambiente de trabalho?

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais

9) Você consegue gerenciar seus sentimentos e emoções?

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais

10) Qual o grau de influência das suas emoções nas tomadas de decisões?

Muito alto Alto Razoável Baixo Não influencia

11) Como você percebe o clima no seu ambiente de trabalho?

Excelente Ótimo Bom Regular Péssimo

12) Qual o seu estilo de liderança?

Você determina as regras As regras são decididas com a participação do grupo

O grupo tem total liberdade Não sabe responder Outro

Qual? _____.

13) Você consegue agregar os componentes da inteligência emocional (autopercepção, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais) enquanto líder?

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais

14) Você acredita que o seu comportamento individual influencia no comportamento de outras pessoas dentro da organização?

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais

15) Você consegue gerenciar as emoções no seu grupo ou equipe de trabalho?

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais

16) Com que frequência há a necessidade de intervenção de sua parte, enquanto líder, quando acontece as situações de conflito, especialmente nos conflitos interpessoais?

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais

Você consegue gerenciá-las? Como?

17) A comunicação na sua empresa flui bem? As mensagens são compreendidas pelo grupo?

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais

APÊNDICE B – Questionário para os colaboradores



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO EXECUTIVO.
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO: SECRETARIADO EXECUTIVO

Este questionário compõe a minha monografia e tem como objetivo analisar a influência do comportamento emocional do líder no desempenho das equipes e no clima organizacional. Os dados serão analisados e publicados nesse estudo, sendo assegurada a confidencialidade dos respondentes e da empresa em que atuam.

EMPRESA ALFA - QUESTIONÁRIO PARA OS COLABORADORES (C)

PARTE 1 – PERFIL DOS SUJEITOS

1. Gênero: () Masculino () Feminino
2. Faixa etária:
 () Até 25 anos () De 26 a 30 anos () De 31 a 35 anos () Acima de 36 anos
3. Qual a sua formação profissional?
 _____.
4. Qual o setor em que você trabalha?
 () Administrativo () Diretoria () Financeiro
 () Gestão de Pessoas () Outro. Qual? _____.
5. Qual função você exerce na empresa?
 _____.
6. Quantas pessoas trabalham no seu setor? _____.
7. Qual das opções abaixo melhor traduz o estilo de seu líder?
 () Posso “punir” aqueles que não cooperam comigo.
 () Respeitam meus conhecimentos, capacidade, critérios de julgamento e experiência.
 () Minha posição na empresa confere-me autoridade para dirigir suas atividades de trabalho.
 () Gostam de mim e fazem as coisas para me agradar.
 () Outro. Qual? _____.

15) Como você fica mais satisfeito em ser reconhecido pelo seu líder?

Pelo desempenho do trabalho da sua equipe

Pelos resultados obtidos através das suas competências individuais

Não sei responder

Algum comentário?

16) Com que frequência há a necessidade de intervenção por parte do líder quando acontece as situações de conflito, especialmente de conflitos interpessoais?

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais

Ele consegue gerenciá-las? Como?

17) A comunicação na sua empresa flui bem? As mensagens são compreendidas pelo grupo?

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO EXECUTIVO.
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO: SECRETARIADO EXECUTIVO

Esta entrevista compõe a minha monografia e tem como objetivo complementar as informações obtidas com os questionários aplicados aos líderes e colaboradores da empresa alfa, a fim de analisar a influência do comportamento emocional do líder no desempenho das equipes e no clima organizacional. As respostas serão analisadas e publicadas nesse estudo, sendo assegurada a confidencialidade da respondente e da empresa em que atua.

- 1) Como é o processo seletivo para gestores na sua empresa?

- 2) Você percebe o quanto suas emoções influenciam nas suas atitudes?

- 3) Você percebe que influencia no comportamento das pessoas na empresa?

- 4) Qual a sua percepção do fato dos colaboradores perceberem que são mais influenciados pelos líderes do que os próprios líderes perceberem o quanto influenciam no comportamento dos colaboradores?

ANEXO A - Autodiagnóstico: Teste sua inteligência emocional¹



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO EXECUTIVO.
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO: SECRETARIADO EXECUTIVO

Este Autodiagnóstico compõe a minha monografia e tem como objetivo avaliar a inteligência emocional do líder. Os dados serão analisados e publicados nesse estudo, sendo assegurada a confidencialidade dos respondentes e da empresa em que atuam.

Sou uma pessoa...

1) ...que persiste quando está frente a um novo desafio, não desistindo nas primeiras dificuldades...

() Sempre () Quase sempre () Às vezes () Raramente () Jamais

2) ...que procura se colocar no lugar do outro, sendo compreensiva em relação aos momentos difíceis de outra pessoa....

() Sempre () Quase sempre () Às vezes () Raramente () Jamais

3) ...que consegue manifestar suas emoções de acordo com as pessoas, situações e o momento oportuno...

() Sempre () Quase sempre () Às vezes () Raramente () Jamais

4) ...que consegue controlar suas emoções, mantendo a calma nos momentos difíceis...

() Sempre () Quase sempre () Às vezes () Raramente () Jamais

¹Fonte: Denize Dutra – Consultora do Instituto MVC – Soluções em Educação Corporativa.

5) ...que tem uma visão realista de si mesma, com adequada percepção de suas potencialidades e limitações...

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais

6) ...que consegue superar seus sentimentos de frustração quando alguma coisa não dá certo, procurando aprender com as experiências negativas...

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais

7) ...que quando tem alguma dificuldade com outra pessoa, procura conversar diretamente com ela, evitando fofocas e mal entendido...

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais

8) ...que é muito difícil perder a paciência com as pessoas de que gosto. Se perco, logo recupero e me arrependo de ter perdido...

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais

9) ...que consegue expressar suas opiniões de forma clara e percebe que é ouvida com atenção...

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais

10) ...que se sente segura diante das outras pessoas...

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais

AVALIAÇÃO DE RESULTADO:

Jamais	Raramente	Às vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5

41 a 50 pontos – Sua INTELIGÊNCIA EMOCIONAL é bastante alta.

31 a 40 pontos – Sua INTELIGÊNCIA EMOCIONAL é bastante desenvolvida.

21 a 30 pontos – Sua INTELIGÊNCIA EMOCIONAL precisa melhorar.

29 a 11 pontos – Seu grau de empatia e relacionamentos não é bom.

10 pontos ou menos – Sua INTELIGÊNCIA EMOCIONAL é bastante baixa.