

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

JACIARA LEMOS CORDEIRO SCHVINN

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E ESTILOS DE LIDERANÇA NO SERVIÇO
PÚBLICO SEGUNDO O MODELO DE DANIEL GOLEMAN**

Porto Alegre

2018

JACIARA LEMOS CORDEIRO SCHVINN

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E ESTILOS DE LIDERANÇA NO SERVIÇO
PÚBLICO SEGUNDO O MODELO DE DANIEL GOLEMAN**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

Orientador: Sandro Trescastro Bergue

Porto Alegre

2018

AGRADECIMENTOS

À família, especialmente ao Paulo Fernando, pela compreensão, nos momentos de ausência, pela paciência e apoio.

À Ana, pelo apoio e incentivo.

Ao orientador, Dr. Sandro Trescastro Bergue, pelos conhecimentos e confiança.

Aos entrevistados pela consideração e declarações tão profundamente verdadeiras que oportunizaram, com suas lições de vida, o meu aprendizado.

RESUMO

A liderança é sempre um desafio, mas quando se trata de administração pública e gestão de pessoas no alcance da eficiência na prestação de serviços à população, torna-se mais difícil.

No intuito de contribuir com o administrador público na difícil tarefa da gestão de pessoas, partindo-se de estudos recentes que sugerem fortemente que a inteligência emocional é condição *sine qua non* da liderança, procurou-se verificar quais os estilos predominantes de liderança com inteligência emocional, segundo o modelo de Daniel Goleman, estão presentes nos líderes da administração pública na percepção de líderes e liderados e de que forma esses líderes e liderados influenciam as suas equipes, bem como sugerir ações de desenvolvimento de liderança.

Como metodologia foi feita uma pesquisa, de natureza descritiva qualitativa, com 12 indivíduos integrantes do quadro de pessoal de dois órgãos públicos federais.

Como resultado verificou-se que os estilos de liderança, segundo os parâmetros da inteligência emocional, foram percebidos tanto nas declarações dos líderes como nas declarações dos liderados. A forma como esses líderes e liderados influenciam as suas equipes está relacionada com uma postura positiva e o estabelecimento de relações saudáveis com os colaboradores.

É desejável o contínuo aprendizado com as vivências e convivências, identificação e aperfeiçoamento das lideranças com o intuito de maximizar a qualidade dos serviços prestados à sociedade, bem como ampliar os estudos a respeito dos estilos de liderança segundo as premissas da inteligência emocional.

Palavras-Chave: Motivação. Inteligência Emocional. Liderança. Administração Pública.

ABSTRACT

Leadership is always a challenge, but when it comes to public administration and people management in achieving efficiency in providing services to the population, it becomes difficultest.

In order to contribute to the public administrator in the difficult task of managing people, based on recent studies that strongly suggest that emotional intelligence is a sine qua non of leadership, we sought to verify which predominant styles of leadership with emotional intelligence according to Daniel Goleman's model, are present in public administration leaders in the perception of leaders and their followers and how these leaders and followers influence their teams, as well as suggest leadership development actions.

As a methodology, a qualitative descriptive research was carried out with 12 individuals from the staff of two federal public agencies.

As a result, it was found that leadership styles, according to the parameters of emotional intelligence, were perceived both in the declarations of the leaders and in the declarations of the followers. The way these leaders and followers influence their teams is related to a positive attitude and the establishment of healthy relationships with employees.

Continuous learning with experiences and coexistence is desirable, identification and improvement of the leaderships in order to maximize the quality of services provided to society, as well as to expand studies on leadership styles according to the premises of emotional intelligence.

Keywords: *Motivation. Emotional intelligence. Leadership. Public administration.*

SUMÁRIO

1. Introdução.....	7
1.1 Problema de Pesquisa.....	9
1.2 Objetivo geral.....	9
1.3 Objetivos específicos.....	9
1.4 Justificativa.....	10
2. Fundamentação Teórica.....	11
2.1 Noções Gerais de Liderança.....	11
2.1.1 Conceitos de lideranças.....	12
2.1.2 Estilos de liderança: revisão histórica.....	15
2.1.2.1 Teoria dos Traços.....	15
2.1.2.2 Teoria Comportamental.....	16
2.1.2.2.1 Os três estilos.....	16
2.1.2.2.2 Estudos de Ohio.....	19
2.1.2.2.3 Estudos de Michigan.....	19
2.1.2.2.4 Grade Gerencial de Blake e Mouton.....	20
2.1.2.3 Teoria Situacional ou Contingencial.....	22
2.1.2.4 Liderança Carismática, Transformacional e Transacional.....	24
2.2 Estilos de Liderança Segundo Goleman.....	26
2.2.1 O que Goleman Propôs Sobre Inteligência Emocional.....	26
2.2.2. Os seis Estilos de Liderança Segundo Daniel Goleman.....	30
3. Metodologia.....	38
4. Análise dos Dados.....	44

4.1. O Estilo Autoritário	44
4.2. O Estilo Coaching.....	45
4.3. O Estilo Afiliativo.....	46
4.4. O Estilo Democrático.....	49
4.5. O Estilo Marcador de Ritmo.....	49
4.6. O Estilo Coercivo.....	50
5. Considerações finais.....	51
REFERÊNCIAS.....	56

1. Introdução

O comportamento humano é objeto de estudo há longa data, desde os primeiros registros de conhecimentos dos pensadores, muitas teorias já foram divulgadas. Essa inquietação revela que a raça humana, desde os primeiros sábios, tem interesse em desvendar os próprios mistérios comportamentais.

A liderança sempre despertou elevado interesse dos teóricos e existem inúmeros estudos sobre o tema. Isso deve-se, dentre outros motivos, ao fato de que praticamente qualquer agrupamento precisa de um ou mais indivíduos que assuma a coordenação do grupo com responsabilidade ao alcance de um objetivo, ou se tornará meramente um grupo sem rumo, sem propósito e sem estratégia.

Ao termo liderança é atribuída uma diversidade de conceitos devido aos muitos interesses que o tema desperta. São inúmeros os livros e trabalhos publicados sobre o assunto e existe uma ampla gama de ofertas de cursos de formação e desenvolvimento considerando o amplo conjunto de motivos que atrai a coletividade para esse ramo profissional. As mudanças rápidas do mundo globalizado exigem cada vez mais dos profissionais para que se possa atuar com competitividade, e quanto mais mudanças ocorrerem mais liderança será necessária para coordenar as adaptações das equipes de forma eficaz e com o menor prejuízo possível.

Ainda que exista diversidade teórica na abordagem da liderança, não há dúvida de que trata-se de um fenômeno de ocorrência em grupo, desenvolvendo-se na relação entre os indivíduos que interagem entre si de modo que haja influência do líder sobre os liderados para o alcance de um objetivo (Aguilar, 2005).

Nas organizações, principalmente, as pessoas necessitam ser coordenadas, sendo portanto essa habilidade muito valorizada. Muitos são os que desejam essa posição, mas poucas pessoas têm as competências necessárias para assumir esse posto. Sobre o assunto ainda hoje pairam dúvidas difíceis de serem esclarecidas, pois os indivíduos agem de acordo com a circunstância, etapa da vida, ambiente etc.

“O estudo da liderança no campo do Comportamento Organizacional analisa o líder dentro das organizações, e não na sua relação com a sociedade ou com os

grupos sociais.” de modo que a “grande maioria desses estudos tem-se voltado para a função gerencial” (MELO, 2004, p.33).

Os comportamentos e ações são impulsionados pelos sentimentos advindos das emoções de cada indivíduo. Weiten (2002, apud BERGAMINI, 2008, p. 117) propõe que “as emoções são consideradas responsáveis pelos sentimentos humanos. Trata-se de um fator fundamental na constituição do comportamento de cada um”.

Goleman (2015, p. 11) constatou em suas pesquisas que “os líderes mais eficazes são semelhantes em um aspecto crucial: todos possuem um alto grau do que passou a ser conhecido como inteligência emocional”. Afirma que as habilidades técnicas e quociente de inteligência são relevantes e importam como capacidade de limiar, ou seja, como requisitos de início de carreira. No entanto, suas pesquisas e estudos recentes, sugerem fortemente que a inteligência emocional é a condição *sine qua non* da liderança. “Sem ela, um indivíduo pode ter a melhor formação do mundo, uma mente incisiva e analítica e um suprimento infinito de ideias inteligentes, mas não será um bom líder”.

Os estilos e as influências são revelados no dia a dia, a partir do comportamento de cada membro de um grupo, conforme as escolhas feitas para a solução de problemas, as decisões tomadas nos momentos de dúvida e a forma como ocorreram as interações ao longo do tempo em que estão atuando juntos em torno do alcance de um objetivo.

Essa composição entre emoção, comportamento organizacional e interação de um grupo com o seu líder formou o arcabouço do presente trabalho, pois pretendeu-se verificar, sob a ótica da inteligência emocional, quais os estilos de liderança estão presentes em dois órgãos públicos, na percepção de líderes e liderados. Igualmente, objetivou-se verificar como líderes e liderados influenciam as suas equipes.

1.1 Problema da Pesquisa

Considerando a importância das habilidades inerentes aos gestores públicos, bem como as responsabilidades a eles atribuídas na difícil missão de administrar, quais são os estilos de liderança com inteligência emocional predominantes nos líderes, segundo a percepção de líderes e liderados nas organizações públicas estudadas? Como líderes e liderados influenciam as equipes das quais fazem parte?

1.2 Objetivo Geral

O presente trabalho tem por objetivo identificar os estilos de liderança predominantes em líderes de duas organizações públicas, de acordo com o modelo de inteligência emocional proposto por Daniel Goleman, bem como verificar a capacidade de influência nas equipes das quais fazem parte, segundo a percepção de líderes e liderados atuantes nas duas organizações estudadas.

1.3 Objetivos específicos

1. Verificar os estilos predominantes de liderança com inteligência emocional na percepção de líderes e liderados;
2. Verificar como líderes e liderados influenciam as suas equipes; e
3. Sugerir ações de desenvolvimento de liderança.

1.4 Justificativa

A administração pública vem passando por diversas transformações ao longo do tempo e a gestão de pessoas tem cada vez mais desafios. A liderança, ou a falta dela, tem reflexos na qualidade dos serviços prestados à sociedade, bem como na produtividade. Pessoas sem uma boa orientação tendem a produzir menos e com menor qualidade. Um líder com as qualidades adequadas pode transformar um grupo de pessoas em um time vitorioso, pode estabelecer um bom clima e fortalecer a cultura organizacional.

Parece existir um desencontro entre o que seria adequado em termos de liderança na administração pública e o que se executa para o alcance dessa adequação. Cada situação deve considerar o ambiente complexo de interação das equipes e a competitividade entre as pessoas que as compõem, as constantes mudanças na gestão central influenciada pelas políticas públicas, as quais se desdobram em várias etapas até serem de fato entregues à sociedade. Nesse contexto, percebe-se o quão difícil pode ser encontrar, ou desenvolver, líderes adequados a cada órgão público de modo que daquela equipe possa ser extraído o melhor desempenho.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Noções Gerais de Liderança

A liderança sempre despertou elevado interesse dos teóricos e existem inúmeros estudos sobre o tema. Esse fenômeno deve-se, principalmente, ao fato de que praticamente qualquer agrupamento precisa de um ou mais indivíduos que assuma a condução do grupo com responsabilidade para a execução de uma tarefa, ou se tornará meramente um grupo sem rumo, sem propósito sem estratégia e sem objetivo.

Nas organizações, formadas prevalentemente por pessoas que necessitam ser coordenadas, essa habilidade é muito valorizada, muitos são os que desejam essa posição, mas poucas pessoas têm as competências necessárias para assumir esse posto.

Bergamini (2008), defende que um grande número de pessoas posicionadas em cargos de gestão, deveriam utilizar a sua competência de liderança da maneira mais adequada possível, no entanto, acabam por aprender a conduzir pessoas de forma aleatória e sem ordenamento. Na maioria das vezes, quando alcançam êxito na função, atuaram por ensaios e erros, no decorrer do seu dia a dia de trabalho.

Heifetz, (1999, apud BERGAMINI, 2008, p. 124), um dos autores em liderança mais lidos da atualidade, afirma:

Frequentemente, liderança e autoridade são dois conceitos conflitantes. Muitas pessoas em cargos de autoridade não sabem exercer a liderança. Outras exercem-na sem autoridade, simplesmente pelo fato de identificarem um problema em determinado setor e terem condições de mobilizar as pessoas para solucioná-lo.

Para BERGAMINI (2008, p. 124):

Um líder considerado eficaz, além de preocupar-se com o desenvolvimento integral de toda a potencialidade dos seguidores, consegue que os mesmos cheguem, até mesmo, a desconsiderar seus próprios interesses para comprometer-se com os objetivos propostos pelo grupo ao qual pertencem. Esse tipo de liderança é, no geral, exercido de maneira natural, de tal forma que o líder, nessas circunstâncias, recebe do seguidor a autorização para exercer sua influência sobre ele. Na prática, só se segue um líder que seja admirado pelo seguidor.

Para McGregor (1973, apud BERGAMINI, 2008, p.125):

As características de personalidade do líder são de muita importância, mas as que são essenciais diferem consideravelmente conforme as

circunstâncias. Aquelas necessárias a uma liderança política bem-sucedida são diversas das que se aplicam à administração industrial ou à liderança militar e educacional. Os líderes transferidos de um tipo de instituição social para outro, tanto estão sujeitos ao malogro quanto ao sucesso.

Estudos apontam que, mesmo que não se tenha naturalmente a habilidade de liderar, essa competência pode ser aprendida e aperfeiçoada.

Sob o ponto de vista de desenvolvimento das capacidades para alcançar as características desejadas por meio da preparação de líderes eficazes Goldsmith, Fulmer e Gibbs (2001, apud BERGAMINI, 2008, p. 136) ao publicarem uma entrevista com Welch da GE asseveram que “Líderes não surgem da noite para o dia. Há muitos anos a empresa vem trabalhando para criar fontes permanentes de profissionais com talento para liderar, a fim de enriquecer todos os níveis da organização com líderes preparados”.

2.1.1 Conceitos de lideranças

Basta uma simples busca nos sites de pesquisa pelo termo liderança para perceber a diversidade de conceitos que a palavra pode exibir e, ao mesmo tempo, os muitos interesses que o tema desperta. São inúmeros os livros e trabalhos publicados sobre o assunto e existe uma ampla gama de ofertas de cursos de formação e desenvolvimento considerando o amplo conjunto de motivos que atrai a coletividade para esse ramo profissional. As mudanças rápidas do mundo globalizado exigem cada vez mais dos profissionais para que se possa atuar com competitividade, e quanto mais mudanças ocorrerem mais liderança será necessária para coordenar as equipes nas adaptações de forma eficaz e com o menor prejuízo possível.

Bergamini (2008) destaca que todos os dias surgem pesquisas objetivando desmistificar os mais variados traços do assunto. O quantitativo de informações dificulta escolher um só trabalho que esgote o conteúdo e satisfaça por inteiro as interrogações que ainda pairam em torno do tema.

Fiedler e Chemers (1981, apud BERGAMINI, 2008, p. 130) apontam, em uma de suas obras, um levantamento de diferentes definições de liderança:

“Liderança é o exercício da autoridade a da tomada de decisões (DUBRIN, 1951). Liderança é dar início a atos que resultam em um padrão consistente

de interação global voltada à solução de problemas que são mútuos (HEMPHILL, 1954). Liderança é uma habilidade de persuadir ou dirigir as pessoas sem o uso do prestígio ou da força de uma autoridade formal, ou de circunstâncias externas REUTER, 1941).”

Ainda que exista diversidade teórica na abordagem da liderança, não há dúvida de que trata-se de um fenômeno de ocorrência em grupo, desenvolvendo-se na relação entre os indivíduos que interagem entre si de modo que haja influência do líder sobre os liderados para o alcance de um objetivo.

O termo grupo designa duas ou mais pessoas que partilham de um conjunto de normas, crenças e valores e que, implícita ou explicitamente, têm relações estabelecidas em uma dinâmica em que o comportamento de um provoca consequências para os demais. Existem inúmeras orientações teóricas que abordam os fenômenos grupais com grande contribuição científica para a melhor compreensão do comportamento humano. Quando se examina um grupo, naturalmente se pensa em seu líder, e em grande parte das vezes associa-se a liderança com o desempenho e a produtividade do grupo (Aguiar, 2005).

“O estudo da liderança no campo do Comportamento Organizacional analisa o líder dentro das organizações, e não na sua relação com a sociedade ou com os grupos sociais.” de modo que a “grande maioria desses estudos tem-se voltado para a função gerencial” (MELO, 2004, p.33).

Os comportamentos e ações são impulsionados pelos sentimentos advindos das emoções de cada indivíduo. Weiten (2002, apud BERGAMINI, 2008, p. 117) propõe que “as emoções são consideradas responsáveis pelos sentimentos humanos. Trata-se de um fator fundamental na constituição do comportamento de cada um”.

Nesse sentido, Bass (1990, apud MELO, 2004, p. 34-35) assevera que:

Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros. Os líderes são agentes de mudança – pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles.

Na visão de Dorfman (1996, apud MELO, 2004, p.35) “existem duas características que são consideradas universais dentro do estudo da liderança: a “influência” e a “confiança””.

Glasser (1994, p. 35), afirma que “a gestão de liderança pode ser definida como a capacidade de persuadir os funcionários (sem coerção ou ameaças) a aceitar o projeto do administrador, trabalhar duro para implementá-lo e executar um trabalho de qualidade”. Collins e Drucker (2000, apud BERGAMINI, 2008, p. 136) dizem que “só se é líder se as pessoas seguirem sua liderança, tendo a liberdade de não o fazerem”.

Robbins (2005, p. 258) afirma que:

As organizações precisam de liderança forte e administração forte para atingir sua eficácia. No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o status quo, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. Também precisamos de administradores para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia.

Aguiar (2005) menciona em sua obra a aceitação voluntária da liderança como um fator fundamental da sua caracterização, além da capacidade de influenciar os demais membros do grupo. Para a autora a influência que caracteriza a liderança é a aceita voluntariamente e que, dessa forma, ajuda o grupo a seguir na direção dos objetivos propostos.

Essa dinâmica diferencia-se da relação empregado e empregador ou diretor e subordinado, pois nesta existe uma influência unilateral, há o poder para influenciar e se fazer obedecer por punição ou coação. Já o líder não utiliza autoridade para influenciar e sua influência não advém de uma posição hierárquica, ainda que seja possível exercer influência voluntariamente aceita por um membro do grupo hierarquicamente superior, a autora salienta que é importante esclarecer que o simples fato de ocupar formalmente uma chefia não lhe confere as características de líder.

De maneira oposta, é comum que chefes manipulem subordinados a obedecê-los por meio de punição e recompensa. Para a autora “o conceito de líder envolve, portanto, a aceitação voluntária de sua autoridade pelos demais membros, assim como o reconhecimento de sua contribuição para o progresso do grupo” (AGUIAR, 2005, p. 383).

2.1.2 Estilos de liderança: revisão histórica

Vejam os principais estilos de liderança que foram registrados pelos teóricos ao longo do tempo.

2.1.2.1 Teoria dos Traços

É a liderança como característica do indivíduo, conforme preceitua Aguiar (2005). Está fundamentada na premissa de que os traços individuais, físicos, intelectuais e de personalidade é que configuram os líderes. Essa abordagem postula a existência de um padrão básico de personalidade para líderes, tem como sustentação que todos os líderes, em todas as circunstâncias, revelam os mesmos traços psicológicos e a capacidade de liderança é uma consequência de um conjunto desses traços.

Segundo Melo (2004, p. 35), “na Psicologia, os estudos sobre liderança tiveram início com o exame dos traços de personalidade do líder, apoiados nos pressupostos de que, se o líder é dotado de qualidades superiores que o diferenciam dos seus seguidores, é possível identificar essas qualidades”.

Entretanto, muitas tentativas foram feitas para o desenvolvimento de teses que identificassem os traços de liderança. As pesquisas e os estudos feitos não trouxeram a confirmação de suas hipóteses, devido a grande dificuldade com a subjetividade dos testes, sua validação e a própria complexidade da personalidade dos líderes pesquisados, assevera Aguiar (2005).

Conforme citado por Melo (2004, p. 36), “as pesquisas desenvolvidas nos levam a concluir que alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso como líder, mas nenhum dos traços é um preditor seguro de efetividade da liderança”.

Diante disso, segundo Robbins (2005, p. 260), “as falhas dos estudos sobre a abordagem dos traços levou os pesquisadores a seguirem por outra direção ao final dos anos 40 até a década de 1960”.

2.1.2.2 Teoria Comportamental

Os estudos que fundamentam as teorias comportamentais resultaram na identificação e descrição dos comportamentos característicos dos líderes com a premissa de que as pessoas com determinados comportamentos destacam-se de forma eficaz como líderes.

2.1.2.2.1 Os três estilos

Aguiar (2005) registra em sua obra que White e Lippitt (1960) foram os primeiros psicólogos sociais que iniciaram uma série de investigações científicas a respeito dos efeitos dos estilos de liderança em uma tentativa de examinar os efeitos de três atmosferas sociais denominadas autocráticas, democráticas e laissez-faire, sobre o comportamento dos indivíduos e do grupo.

As três atmosferas sociais eram caracterizadas pelo grau de controle do grupo, conforme mostra a Tabela 1, no qual cada atmosfera corresponde a um dos estilos de liderança sobre os quais discorreremos a seguir.

Tabela 1: Atmosferas sociais e estilos de liderança¹

Atmosfera Autoritária (liderança autocrática)	Atmosfera Democrática (liderança democrática)	Atmosfera <i>Leissez-Faire</i> (liderança <i>laissez-faire</i>)
A fixação das diretrizes cabe unicamente ao líder.	Todas as diretrizes são objeto de debate e decisão do grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
As técnicas e as providências para o serviço são determinadas pela autoridade, uma por vez, de maneira que em grande parte as medidas por vir são sempre imprevisíveis.	A atividade ganha novas perspectivas durante o período de debates. Esboçam-se providências gerais para atingir o alvo do grupo e, quando há necessidade de aconselhamento técnico, o líder sugere duas ou mais alternativas para o grupo escolher.	A única participação do líder no debate sobre o trabalho é apresentar ao grupo materiais variados e deixar claro que poderá fornecer informações, quando solicitadas.
Habitualmente, o líder determina qual é a tarefa a ser executada por cada membro e o companheiro que lhe cabe.	Os membros têm a liberdade de trabalhar com quem quiserem e a divisão das tarefas é deixada ao grupo.	Absoluta falta de participação do líder.
O líder inclina-se a ser “pessoal” nos elogios e críticas ao trabalho de cada membro; ele só não fica fora da participação	O líder é objetivo e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios; procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se de muito serviço.	Comentários espontâneos e irregulares do líder sobre as atividades dos membros, a não ser quando perguntado, e nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos.

Fonte: Aguiar (2005)

Segundo Aguiar (2005, p. 393), os estudos de White e Lippitt mostraram que os estilos de liderança exercem diferentes formas de influência no grupo. As principais consequências da liderança autocrática, apontadas pelos diferentes experimentos, são: “torna o grupo dependente de seu líder. A saída do líder precipita o caos e a dissolução do grupo; reduz a comunicação interpessoal dentro do grupo.

¹Adaptada de AGUIAR, M. A. **Psicologia aplicada à administração; uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva. 2005.

Reduz o moral do grupo e o torna mais vulnerável aos ataques e pressões externas”.

Krech, crutchfield e Balachey (1962, apud Aguiar, 2005, p. 393) apontam as seguintes características da liderança democrática: comprometimento e atuação de cada membro nas atividades do grupo e na definição de seus objetivos; organização da responsabilidade entre membros do grupo. A acumulação de responsabilidade é evitada; estímulo aos contatos pessoais entre os membros do grupo e reforço das relações intergrupais por meio da estrutura do grupo, o que a torna mais forte; busca de redução das tensões e conflitos intergrupais; tentativa de evitar a predominância de privilégios e diferenças de status na estrutura hierárquica do grupo.

Likert (1961, apud Aguiar, 2005), em seus estudos, identificou a influência do estilo democrático no aumento da produtividade dos membros do grupo.

Os estudos de Iowa (apud Aguiar, 2005) contribuíram significativamente para a compreensão dos fenômenos comportamentais, ao comparar os efeitos observados no comportamento de grupos sob liderança autocrática com aqueles observados em outros grupos sob liderança democrática, os experimentos apontaram que nos grupos liderados autocraticamente houve maior quantidade de trabalho realizado, mas menor motivação, maior grau de agressividade, especialmente contra o líder e contra os demais membros do grupo, maior descontentamento, comportamento mais submisso e dependente, menor grau de amizade entre os membros do grupo e menor sentimento de grupo.

O estilo Laissez-Faire, termo de origem francesa que significa “deixar-fazer”, caracteriza-se pelo líder interferir pouco nas escolhas do grupo e dar liberdade para atuação dos seus membros. White e Lippit (apud Aguiar, 2005) esclarecem que não é o mesmo que democracia, em seus experimentos, em situações em que o estilo Laissez-Faire foi aplicado, havia menos trabalho realizado e de forma mais deficiente, os membros do grupo envolviam-se mais com outras atividades, de seu maior interesse, que com o trabalho proposto.

Para Aguiar (2005) os resultados das pesquisas quanto aos efeitos dos três estilos de liderança sobre o comportamento dos indivíduos não nos permitem responder qual estilo é o melhor, pois essa escolha está vinculada à adequação ao

objetivo a ser alcançado, assim, o que o líder pretende alcançar e as consequências desejadas por ele definirá o estilo de liderança a ser adotado.

2.1.2.2.2 Estudos de Ohio

Nos estudos da Universidade de Ohio, após a Segunda Guerra Mundial, foram identificadas duas dimensões básicas do comportamento de liderança relacionadas à produtividade, segundo Robbins (2005): (grifo nosso)

- **Estrutura de Iniciação:** é a extensão em que um líder consegue definir e estruturar o seu próprio papel e o dos seus liderados na busca dos objetivos;

- **Consideração:** é a extensão em que uma pessoa consegue manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos liderados e cuidados com os sentimentos deles.

Robbins (2005, p. 261) pondera que estudos, feitos considerando essa teoria, concluíram que o líder com estilo “alto-alto”, ou seja, aquele que possui os dois estilos de forma significativa, geralmente, obtêm resultados positivos, com mais altos índices de desempenho e satisfação dos liderados do que aqueles com baixa pontuação em uma das dimensões ou em ambas.

2.1.2.2.3 Estudos de Michigan

Os estudos da Universidade de Michigan, assim como em Ohio, pretenderam identificar os traços comportamentais do líder que pudessem estar relacionados com o desempenho produtivo. Segundo Robbins (2005), foram identificadas duas dimensões do comportamento de liderança: (grifo nosso)

- **Líder orientado para as pessoas:** enfatiza as relações interpessoais apoiando, orientando e facilitando os liderados;

- **Líder orientado para a produção:** enfatiza os aspectos técnicos com foco no trabalho e na realização das tarefas.

Foi possível concluir com este estudo que o comportamento de liderança orientada para as pessoas estava associada com maior produtividade e maior

satisfação com o trabalho pelo grupo, ao contrário do comportamento para a produção.

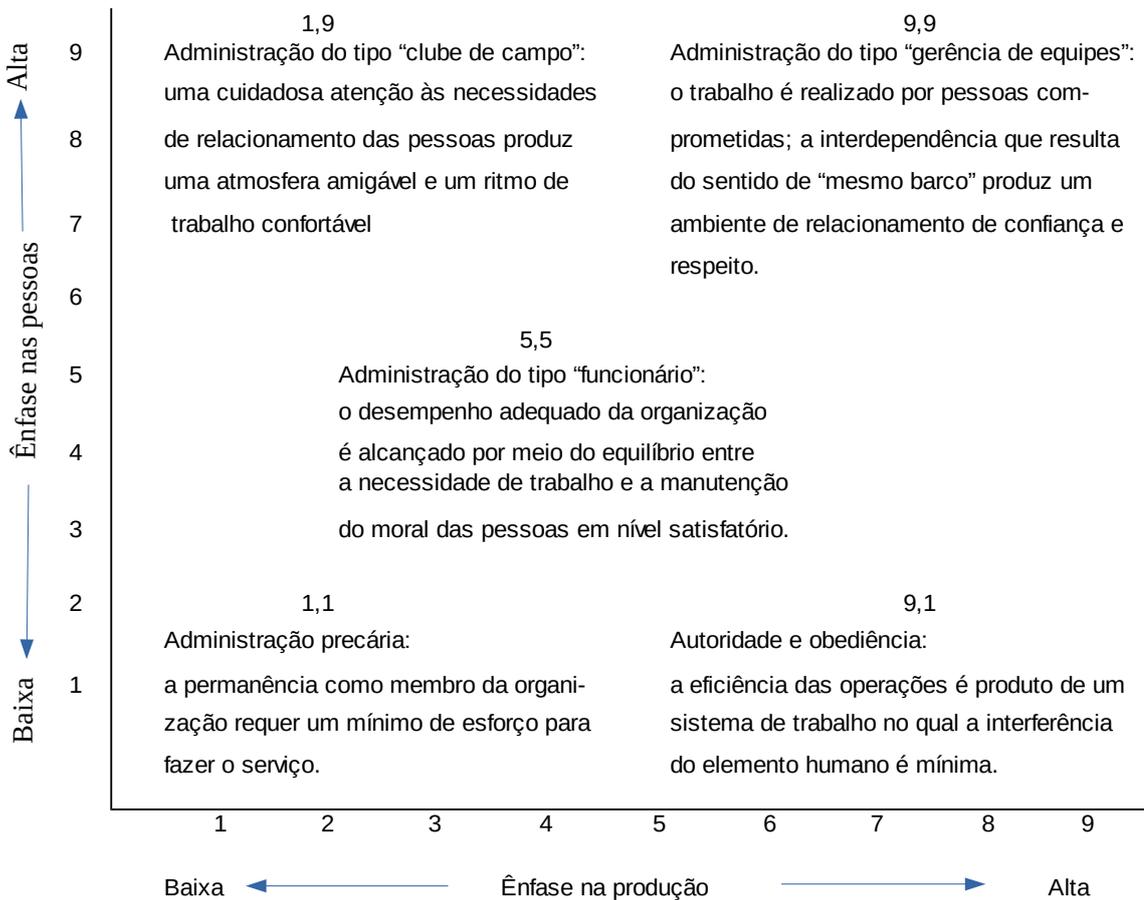
Seguindo a linha da teoria comportamental, é fundamental mencionar o modelo gerencial desenvolvido por Blake e Mouton como veremos a seguir.

2.1.2.2.4 Grade Gerencial de Blake e Mouton

Nessa teoria Blake e Mouton condensam os estudos feitos anteriormente por outros teóricos que abordaram a mesma premissa do comportamento do líder. Segundo Robbins (2005, p. 262), “a representação gráfica de uma visão bidimensional dos estilos de liderança”. O chamado Grid Gerencial ou Grade Gerencial tem por base dois estilos: “preocupação com as pessoas” e “preocupação com a produção”. Essa Grade pode ser utilizada como um instrumento de treinamento para as pessoas que pretendem desenvolver as habilidades gerenciais, pois, segundo seus criadores, essas habilidades podem ser aprendidas.

Esse modelo propôs estilos de liderança e ampliou as formas características de liderança em relação aos registros teóricos até então conhecidos.

Tabela 2: Grade Gerencial de Blake e Mouton: combinação de dois estilos de Liderança²



Fonte: Adaptado de Maximiano, 2002, p. 291

A Grade Gerencial apresenta resultados obtidos a partir das combinações dos eixos "Ênfase na produção (resultados)" e "Ênfase nas pessoas". De acordo com Maximiano (2002), os valores são atribuídos da seguinte maneira conforme os estilos dos líderes: **Líder tarefa:** O eixo horizontal se refere à orientação para a produção e a preocupação está voltada para as tarefas (9,1); **Líder pessoas:** O eixo vertical refere-se à orientação para as pessoas e há preocupação preponderante com motivação, satisfação e comunicação (1,9); **Líder negligente:** Está na base inferior esquerda da Grade Gerencial e concentra os valores mais baixos, esse líder que não se preocupa com tarefas nem pessoas (1,1); **Líder equipe:** Está no topo superior direito da Grade Gerencial e representa os maiores valores, esse líder está

²MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** São Paulo: Atlas, 2002.

orientado simultaneamente para pessoas e tarefas (9,9); **Líder-“meio-termo”**: Está no centro da Grade Gerencial, esse líder é medianamente preocupado com resultados e pessoas (5,5).

De acordo com Melo (2004, p.40), “as abordagens com duas dimensões não conseguiram aprender apropriadamente a liderança. A crítica que se faz é de que as abordagens comportamentais não reconhecem as mudanças nas situações”.

Além das combinações possíveis a partir da análise da Grade, os autores apresentam outras interferências na forma de administrar e, conseqüentemente, comportamentais. Tanto as pressões internas pessoais, as pressões externas do ambiente e as características do conjunto da organização, particularmente, a cultura, as práticas e as tradições, interferem na forma de agir do líder podendo favorecer um ou outro estilo ou, ainda, desfavorecê-los. Isso tudo, no entanto, não aparece na Grade, e os resultados, a partir dela, não são conhecidos.

2.1.2.3 Teoria Situacional ou Contingencial

Ainda que a abordagem comportamental não tenha sido eficiente em encontrar o estilo de liderança ideal, contribuiu significativamente para partir em direção às questões voltadas para uma combinação dos estilos e os aspectos das circunstâncias em que podem ser aplicados.

Vários autores publicaram estudos abordando o tema sob essa ótica em especial o Modelo Contingencial de Fiedler e a Teoria da Liderança Situacional de Harsey e Blanchard, os quais destacaremos na presente revisão teórica.

As teorias Situacionais ou Contingenciais partem da premissa de que não existe um estilo único de liderança ou característica válida para todas as situações, ao contrário, as variadas situações é que ensejam o estilo mais eficaz em cada caso.

O primeiro Modelo Contingencial de liderança foi desenvolvido por Fred Fiedler na década de 60 e, segundo Robbins (2005, p. 263), “propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona”. Segundo essa premissa, o estilo de liderança é fundamental para o alcance do desempenho desejado.

O autor classificou em três dimensões contingenciais que definem fatores situacionais básicos que determinam a eficácia da liderança: a estrutura da tarefa; o poder da posição; e as relações entre líder e liderados. A estrutura da tarefa está relacionada ao grau em que as tarefas atribuídas aos subordinados são rotineiras e programadas ou vagas e indefinidas. O poder da posição está relacionado ao grau da influência do líder sobre variáveis de poder na tomada de decisões, tais como contratar, demitir, promover, disciplinar, dar aumentos. A relação entre líderes e liderados está relacionada ao grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm com seu líder ou sentimentos de desconfiança, reprovação, falta de lealdade e desrespeito (ROBBINS, 2005).

Fiedler (apud Melo, 2004, p.41), em sua teoria “pressupõe que o estilo de liderança é fixo”, não havendo mudança de estilo por parte do líder para ajustar às situações, mas sim a mudança de líder, de modo que ele seja colocado onde for mais eficaz e adequado o seu estilo.

Robbins (2005) conclui que quanto melhor a relação entre líder liderado, mais alto o grau da estrutura da tarefa e quanto mais forte o poder da posição mais o líder tem o controle da situação.

A Teoria da Liderança Situacional de Harsey e Blanchard obteve reconhecimento no Brasil através da publicação do trabalho *Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional*. Sobre o assunto, Maximiano (2002) afirma que o estilo de liderança deve se ajustar à situação para alcançar a eficácia. Essa teoria procura identificar qual o estilo que melhor se ajusta a uma determinada situação a partir da sua análise. Nesse sentido, o autor menciona que Tannebaum e Schmidt apontaram três critérios para avaliar as situações, diagnosticando padrões de comportamento de liderança relacionados com o nível de autoridade do líder e o nível de liberdade acessível aos liderados para a tomada de decisões e aplicação do estilo adequado de liderança: O líder, os liderados e a situação.

Harsey e Blanchard (apud Maximiliano, 2002), asseveram que a maturidade do liderado é a principal característica das situações a ser encarada. Essa maturidade está relacionada a uma tarefa a ser efetuada partindo do princípio de que uma pessoa ou grupo pode ter a maturidade para dominar diferentes tarefas de

diferentes formas sem, necessariamente, depender do direcionamento ou encorajamento de outras pessoas. Além disso, na análise situacional deverão ser consideradas as variáveis do ambiente externo, exigências do cargo, a tarefa, capacitação dos liderados, o tempo e os métodos de controle.

Para Maximiliano (2002, p. 301-302): “quanto mais maduro o seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento. Inversamente, a maturidade deve ser gerenciada por meio do uso “forte” da autoridade, com pouca ênfase no relacionamento”.

A base da Liderança Situacional está em quatro estilos possíveis: determinar, persuadir, compartilhar, delegar – cada um correspondendo em maior ou menor grau na tarefa ou no relacionamento. Silva (2001) afirma que o líder alterna do comportamento voltado para a tarefa, quando o liderado é imaturo, para um comportamento com base no relacionamento, quando o liderado é, ou está, maduro na função.

Segundo Gil (2012, p. 226) “a relação entre um chefe e seus subordinados passa pelas quatro fases que se sucedem à medida que os subordinados vão adquirindo maturidade”.

Robbins (2005) assevera que, apesar de ser um modelo intuitivo e popular, deve-se ter cautela em sua aplicação, pois esse modelo tem sido largamente utilizado para desenvolvimento de lideranças, entretanto, não há resultados suficientes que o sustentem totalmente.

2.1.2.4 Liderança Carismática, Transformacional e Transacional

A liderança carismática está associada ao carisma do líder e a sua capacidade de influenciar os liderados a partir da sua personalidade convincente, com traços fortes e entusiasmado. Os liderados acatam as diretrizes e aceitam o líder, havendo entre eles uma similaridade de crenças. Tem boa capacidade de oratória, de contato, coragem, iniciativa e uma boa compreensão das necessidades dos liderados. Alguns autores aproximam essa liderança da Teoria dos Traços, já que o carisma pode ser considerado um traço da personalidade.

De acordo com Robbins (2005, p. 283), um líder carismático possui as seguintes características:

1. **Visão e articulação:** eles têm uma visão – expressa como uma meta idealizada – que propõe um futuro melhor que o *status quo*. São capazes de esclarecer a importância da visão em termos compreensíveis para os demais. 2. **Risco pessoal:** estão dispostos a correr riscos pessoais, assumem os custos de suas atitudes e sacrificam-se para atingir sua visão. 3. **Sensibilidade ao ambiente:** são capazes de fazer avaliações realistas das limitações ambientais e dos recursos necessários para a realização da mudança. 4. **Sensibilidade para as necessidades dos liderados:** são perceptivos em relação às capacidades dos outros e sensíveis às suas necessidades e sentimentos. 5. **Comportamentos não-convencionais:** apresentam comportamentos vistos como inovadores e que vão contra as normas. (grifo nosso).

Robbins (2005), destaca que algumas pesquisas indicam correlações entre a liderança carismática, o alto desempenho e a satisfação dos liderados e parece ser mais apropriado quando a tarefa dos liderados possui um componente ideológico ou quando o ambiente envolve um grau de incerteza ou tensão. No entanto, algumas pesquisas indicam que o carisma pode não ser generalizável de modo que a eficácia pode ser situacional, assim, a liderança carismática nem sempre é necessária ou apropriada para atingir altos níveis de desempenho dos funcionários.

Na visão de Melo (2004), os líderes carismáticos não precisam ser necessariamente carismáticos para serem eficazes, especialmente se o carisma vier acompanhado de um ego exagerado. Deve-se ter cautela, pois o líder carismático nem sempre é a solução para todos os casos. O sucesso da liderança depende, até certo ponto, da situação e da visão do líder.

Já a liderança transformacional consiste na liderança pela elevação do moral e da motivação, em que o líder apresenta consideração individualizada e estímulo intelectual ao liderado além do carisma, segundo Robbins (2005). A influência do líder está no sentido de aumentar o grau de engajamento do liderado incentivando-o a buscar a sua autorrealização, desenvolver seu potencial, tornar-se uma pessoa melhor. A transformação é estrutural e profunda, caracterizada pela presença de um líder capaz de transformar o ambiente, capacitado para resolver problemas e comprometido com o desenvolvimento dos liderados, um visionário. Robbins (2005) afirma que a liderança transformacional provoca inspiração nos seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização.

Nas palavras de Melo (2004, p. 45), os líderes transformacionais são semelhantes aos líderes carismáticos. “A liderança transformacional estimula a mudança a partir do carisma e da visão de futuro do líder, e bem assim da sua

capacidade comunicar e estimular as pessoas a adotar a sua forma de ver as coisas”. (MELO, 2004, p. 45)

A liderança transacional está voltada para a dinâmica de troca e negociação. Para Robbins (2005) o líder transacional motiva os liderados na direção das metas estabelecidas por meio do estabelecimento dos papéis e das exigências das tarefas.

Nas palavras de Melo (2004, p. 45), os líderes transacionais, “aqueles tratados nos estudos da Universidade Estadual de Ohio, no modelo de Fiedler (...) ou no modelo da liderança situacional de Hersey e Blanchard – o que mais se aproxima da ação dos gerentes nas organizações”.

Melo (2004, p. 45) destaca ainda que “a liderança transacional evidencia o comportamento do líder no acompanhamento e na orientação do subordinado, na distribuição de recompensas, no papel de educador e motivador dos colaboradores e da equipe e no relacionamento com as pessoas visando atingir as metas e objetivos organizacionais”.

Robbins (2005, p. 285) ressalta que “as lideranças transacionais e as transformacionais não são abordagens opostas”. Elas se complementam, “a liderança transformacional é construída com base na liderança transacional e produz níveis de esforço e desempenho além daqueles obtidos apenas na abordagem transacional. Mas o contrário, não é verdadeiro”. O estilo transformacional está associado a menor rotatividade, maior produtividade, menos estresse e mais satisfação do empregado do que a liderança transacional. No entanto, a liderança transformacional não é eficaz em todas as situações. Ela tem mais eficácia em pequenas empresas privadas e em níveis hierárquicos inferiores.

2.2 Estilos de Liderança Segundo Goleman

2.2.1 O que Goleman Propôs Sobre Inteligência Emocional

Segundo Goleman (2012b, p. 53), a palavra “emoção” partilha sua raiz com “motivação”: ambas vêm do latim *motore*, mover. Nossas motivações nos dão nossas metas e o ímpeto de alcançá-las. O que for motivador nos faz sentir bem. A motivação dita onde encontramos nossos prazeres.

No campo das emoções Goleman (2012a) afirma que são importantes para a racionalidade. No bailado entre sentimento e pensamento, as emoções guiam nossas decisões a cada momento, de mãos dadas com a mente racional e capacitando – ou incapacitando - o próprio pensamento. Assim também, o cérebro pensante tem uma função de administrador de nossas emoções – exceto naqueles momentos em que as emoções lhe escapam ao controle e o cérebro emocional corre solto.

Para Goleman (2012a, p. 53), o intelecto não pode dar o melhor de si sem levarmos em conta a inteligência emocional. “A complementariedade de sistema límbico e neo-cortéx, amígdala e lobos pré-frontais significa que cada um é um parceiro integral na vida mental”. Quando ambos interagem bem, a inteligência emocional aumenta – e também a capacidade emocional. Como se fossem dois cérebros, duas mentes – e duas formas diferentes de inteligência: racional e emocional. Segundo ele, é necessário encontrar um equilíbrio entre as duas.

Peter Salovey e John Mayer, segundo Goleman (2012b) foram os primeiros a propôr o conceito de inteligência emocional em 1990. Segundo o modelo de Goleman (2012b), publicado inicialmente em 1995, a maioria dos elementos de todo modelo de inteligência emocional cabe dentro de quatro domínios: autoconsciência, autogestão, consciência social e gerenciamento de relacionamentos. Existem vários outros modelos de inteligência emocional atualmente, com mais incidência na área laboral.

Para Goleman (2012a, p. 168) o custo-benefício proporcionado pela inteligência emocional é uma ideia relativamente nova nas empresas, que alguns administradores hesitam em levar em consideração. Pesquisas revelam que a maioria dos executivos achava que no trabalho deveriam usar “a cabeça, não o coração”. Muitos disseram que a empatia ou solidariedade para com aqueles com quem trabalhavam os pusessem em conflito com as metas organizacionais.

A autoconsciência, segundo Goleman (2015, p. 14), significa “uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos”. Pessoas autoconscientes não são nem críticas demais nem esperançosas além da realidade, são honestas consigo e com os outros. Reconhecem como suas emoções afetam a si e aos outros e seu desempenho no

trabalho. Planejam seu tempo cuidadosamente. Sabem trabalhar com clientes exigentes e entendem as razões das frustrações. Suas escolhas coadunam com seus valores e metas de modo que seu trabalho as mantêm estimuladas. São capazes de falar aberta e precisamente sobre suas emoções e admitir suas frustrações e fraquezas, são conhecedoras dos seus limites e forças e frequentemente se interessam pelas críticas construtivas, diferentemente das pessoas com baixa autoconsciência que recebem o recado de que necessitam melhorar como um sinal de ameaça ou um fracasso. São frequentemente autoconfiantes, conhecem suas capacidades e não assumem excesso de atribuições, mas sabem quando pedir ajuda. A autoconsciência não deve ser confundida com insegurança, ao contrário, a franqueza e a capacidade de se autoavaliar honestamente revela o preparo para fazer o mesmo na organização em que atua e ser menos suscetível a fracassos.

A autogestão no modelo de Goleman (2015, p. 16) “é o componente da inteligência emocional que nos liberta de sermos prisioneiros dos nossos sentimentos”. Os impulsos biológicos que conduzem nossas emoções não podem ser eliminados, mas podem ser administrados e canalizados de formas úteis. Estar no controle dos próprios sentimentos e impulsos capacita o indivíduo a criar um ambiente de confiança e equidade. Segundo Goleman, em ambientes assim a politicagem e as rivalidades são reduzidas sobremaneira e a produtividade é alta. O autocontrole tem um efeito contagiante e são um forte aliado em processos de mudança, tão comuns em empresas privadas quanto no setor público.

Assim, o autocontrole não é apenas uma virtude pessoal, mas uma força organizacional, pois o comportamento impulsivo pode levar a decisões precipitadas e imediatistas sem a devida reflexão e ponderação. As manifestações acaloradas frequentemente são confundidas com carisma e poder, no entanto, a impulsividade muitas vezes se volta contra a própria pessoa, principalmente as exhibições extremas de emoções negativas, assim, a autogestão não deve ser confundida com frieza.

Nas palavras de Goleman (2015) a motivação é uma variedade da autogestão pela qual mobilizamos nossas emoções positivas para nos impelir às nossas metas, semelhante ao que pensa Paul Hersey (1976) o qual afirma que a motivação depende das forças do desejo de uma pessoa.

Goleman (2015, p. 19) ressalta que pessoas com potencial de liderança são motivados por um profundo desejo da realização pela realização. Para identificar líderes que são motivados pelo impulso de realizar, o primeiro sinal é uma paixão pelo próprio trabalho “tais pessoas buscam desafios criativos, adoram aprender, se orgulham de um serviço bem-feito”, exibem uma energia incansável para fazer as coisas cada vez melhor e parecem inquietas com o *status quo*, são persistentes em defender sobre o motivo das coisas serem feitas de uma maneira e não de outra.

A empatia, no modelo de Goleman (2012b, p. 87) é a capacidade essencial na consciência social - “sentir o que os outros estão pensando e sentindo, sem que eles nos digam em palavras”. De todos os componentes da inteligência emocional, a empatia é a mais facilmente reconhecida. A empatia é classificada por Goleman em três tipos: a cognitiva: permite compreender como o outro vê as coisas, entender sua perspectiva. Aqueles que gerenciam bem esse tipo de empatia conseguem obter melhor desempenho do que o esperado dos colaboradores, pois conseguem pôr as coisas da maneira que aquele grupo em particular melhor compreende, ou seja, conseguem falar a língua do ouvinte; a emocional: sente com o outro. Aqueles que se destacam na empatia emocional são capazes de sentir no momento como os outros estão reagindo, são bons conselheiros, professores, gestores de clientes e líderes de grupo; e, por último, a preocupação empática, que possibilita perceber que alguém precisa de ajuda e, espontaneamente, presta-la. São percebidos como os bons cidadãos num grupo, numa organização, auxiliam voluntariamente, quando necessário.

O gerenciamento de relacionamentos, que se traduz na habilidade social como componente da inteligência emocional, não é tão simples quanto parece e não se confunde com a empatia, já classificada. Segundo Goleman (2015, p. 22), é uma espécie de cordialidade, mas não uma cordialidade pura e simples ou uma gentileza, e sim uma cordialidade com um propósito: “conduzir as pessoas na direção que você deseja”. Pessoas socialmente habilidosas, em geral, têm um grande círculo de conhecidos e têm um talento para chegar a um denominador comum com pessoas de todos os tipos – a habilidade de identificar ou desenvolver afinidades. Não se confunde com popularidade, vida social intensa, ou contatos constantes, mas, sim, que “atuam segundo o pressuposto de que sozinho não se realiza nada importante”.

São pessoas que podem contar com uma rede na hora da ação. Essa habilidade é a plenitude dos outros componentes da inteligência emocional, é possível ser hábil socialmente quando se tem controle das próprias emoções e se é empático com os sentimentos dos outros.

Nesta mesma linha, Huffman, Vernoy e Vernoy (2003, apud BERGAMINI 2008, p. 117) classificam a inteligência interpessoal como sendo algo que “da-se quando se torna necessário lidar com fatores sociais, isto é, sentir os problemas dos outros”.

2.2.2 Os seis Estilos de Liderança Segundo Daniel Goleman

Goleman (2015, p. 11) constatou em suas pesquisas que “os líderes mais eficazes são semelhantes em um aspecto crucial: todos possuem um alto grau do que passou a ser conhecido como inteligência emocional”. Afirma que as habilidades técnicas e quociente de inteligência são relevantes e importam como capacidade de limiar, ou seja, como requisitos de início de carreira. No entanto, suas pesquisas e estudos recentes, sugerem fortemente que a inteligência emocional é a condição *sine qua non* da liderança. “Sem ela, um indivíduo pode ter a melhor formação do mundo, uma mente incisiva e analítica e um suprimento infinito de ideias inteligentes, mas não será um bom líder”.

Nesse modelo as habilidades de inteligência emocional – quão bem gerenciamos nossa vida e nossos relacionamentos – são as aptidões que distinguem aqueles com desempenho excepcional. Em suas pesquisas Goleman examinou as relações entre a inteligência emocional e desempenho eficaz, mormente em líderes, e verificou como os componentes da inteligência emocional (autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social) se manifestam nas relações de trabalho. Ele analisou modelos de competência de 188 empresas e órgãos públicos com o objetivo de descobrir quais capacidades individuais resultavam em desempenho excepcional nessas organizações, e em que grau. Essas capacidades foram agrupadas em três categorias principais: habilidades técnicas; habilidades cognitivas; e as que demonstram inteligência emocional. Ao analisar os dados verificou resultados impressionantes. Quando calculou a razão

entre habilidade técnica e quociente de inteligência e inteligência emocional como fatores para o desempenho ótimo, a inteligência emocional revelou-se duas vezes mais importante que as outras aptidões em todos os níveis de cargos. Ademais, a análise mostrou que quanto mais alto o cargo, a inteligência emocional passava a desempenhar um papel cada vez mais importante – chegando a níveis nos quais diferenças entre habilidades técnicas tinham importância irrelevante.

Em resumo, quanto mais alto o nível hierárquico de uma pessoa com desempenho excelente, mais as habilidades de inteligência emocional apareciam como a causa de seu êxito.

No modelo de Goleman (2015, p. 16,17, 21 e 24) os componentes de inteligência emocional aparecem nos líderes eficazes.

Considerando que constantemente se exige dos líderes que tomem decisões que requerem uma avaliação precisa das capacidades – suas próprias e das pessoas com quem atuam, a autoconsciência dá a ele a franqueza necessária e a capacidade de se autoavaliar honestamente e revela o preparo para fazer o mesmo na organização em que atua e ser menos suscetível a fracassos.

O autocontrole no líder, ou seja, o controle de seus sentimentos e impulsos, permite a criação de um ambiente de confiança e equidade. Em ambientes assim os conflitos são fortemente reduzidos e a produtividade é alta. As manifestações acaloradas frequentemente são confundidas com carisma e poder, no entanto, a impulsividade muitas vezes se volta contra a própria pessoa, principalmente as exposições extremas de emoções negativas, assim, a autogestão não deve ser confundida com frieza. “Menos mal humor no alto significa menos por toda a empresa”.

A empatia no líder é particularmente importante por três motivos em especial: o a necessidade cada vez maior de se trabalhar em equipes, o ritmo acelerado do mundo globalizado e suas constantes mudanças e a essencialidade crescente de reter talentos. Pessoas trabalhando juntas são sinônimo de caldeirão fervilhante de emoções que, na maioria dos casos, precisam chegar a um denominador comum. “O líder precisa ser capaz de sentir e entender os pontos de vista de todos ao redor da mesa”.

Já a habilidade social tem sido classificada como capacidade essencial de liderança nas empresas. É quase intuitivo para as pessoas a característica de líder como alguém eficaz com relacionamento. “Afim, a tarefa de um líder é fazer com que o trabalho seja realizado por outras pessoas, e a habilidade social torna isso possível”. A inaptidão para expressar sua empatia significa que não a possui, e nesse contexto também sua motivação será inútil se não souber expressar sua paixão pelo seu trabalho.

Goleman (2015) refere uma pesquisa, baseada em estilos de liderança, na busca por vínculos entre liderança e inteligência emocional, e entre clima e desempenho em uma amostra de 3.871 executivos selecionados em um banco de dados de mais de 20 mil executivos no mundo inteiro. Como resultado percebeu-se que os executivos que careciam de inteligência emocional raramente eram classificados como excepcionais nas avaliações de desempenho ficando quase 20 por cento abaixo da meta. Por outro lado, líderes que usavam estilos que afetavam o clima de forma positiva tinham melhores resultados do que aqueles que não usavam.

Vale destacar que o clima organizacional na concepção de McClelland e outros pesquisadores (apud Goleman, 2015, p. 31), possui seis fatores-chave que influenciam o ambiente de trabalho:

Sua flexibilidade – ou seja, quão livres os funcionários se sentem para inovar sem serem impedidos pela burocracia; sua sensação de responsabilidade com a organização; o nível dos padrões que as pessoas adotam; a sensação de precisão sobre o feedback de desempenho e adequação das recompensas; a clareza das pessoas sobre missão e valores; e finalmente o nível de compromisso com um propósito comum.

Essa pesquisa identificou seis estilos de liderança diferentes, cada um deles originando de um componente diferente da inteligência emocional. Esses estilos demonstram ter um impacto direto e único no clima de uma organização e, por conseguinte, no desempenho. Observou-se ainda que quanto mais desses estilos dispunham o líder, mais eficazes eram. Goleman (2015, p. 30 e 31) afirma que “Líderes com força numa massa crítica de seis ou mais competências de inteligência emocional eram bem mais eficazes do que colegas carentes daquelas forças”.

Os seis principais estilos de liderança identificados são³: autoritário; coaching; afiliativo; democrático; marcador de ritmo; e coercivo.

Goleman (2015, P. 30) resume:

Líderes autoritários mobilizam pessoas rumo a uma visão. Líderes afiliativos criam vínculos emocionais e harmonia. Líderes democráticos obtêm consenso pela participação. Líderes marcadores de ritmo esperam excelência e autodireção. Líderes coach desenvolvem pessoas para o futuro. E líderes coercivos exigem o cumprimento imediato.

O estilo de líder autoritário (visionário), para Goleman (2014, p. 33 e 34):

O líder autoritário é um visionário; ele motiva as pessoas ao deixar claro como o trabalho delas se enquadra numa visão maior para a organização. Pessoas que trabalham para tais líderes entendem que o que fazem importa e por quê.

A liderança autoritária também maximiza o compromisso com as metas e a estratégia da organização. Ao enquadrar as tarefas individuais dentro de uma visão maior, o líder autoritário define padrões que giram em torno dessa visão. Ao fornecer feedback de desempenho – quer positivo ou negativo -, o critério singular é se aquele desempenho ajuda ou não no processo da visão. Os padrões para o sucesso são claros a todos, assim como as recompensas.

Um líder autoritário estabelece o fim, mas geralmente fornece às pessoas bastante liberdade para conceberem seus próprios meios. Líderes autoritários dão às pessoas liberdade para inovarem, experimentarem e correrem riscos calculados.

O estilo coaching nas palavras de Goleman (2014, p. 35):

Os líderes assim ajudam os funcionários a identificarem suas forças e fraquezas únicas e as vinculam às suas aspirações pessoais e de carreira. Encorajam os funcionários a criarem metas de desenvolvimento de longo prazo e os ajudam a conceber um plano para atingi-las. Fazem acordos com seus funcionários sobre seus papéis e responsabilidades em cumprir planos de desenvolvimento e dão instruções e feedback abundantes.

O líder coach se distingue em delegar. Dão aos funcionários tarefas desafiadoras, ainda que signifique que estas não serão realizadas rapidamente. Em outras palavras, esses líderes estão dispostos a suportar o fracasso a curto prazo se isso estimula o aprendizado a longo prazo. (...) Líderes que ignoram esse estilo estão abrindo mão de uma ferramenta poderosa. Seu impacto sobre o clima e o desempenho é notoriamente positivo.

O afiliativo é definido por Goleman (2014, p. 37) como:

Esse estilo de liderança gira em torno das pessoas – seus proponentes valorizam os indivíduos e suas emoções, mais do que as tarefas e metas. O líder afiliativo esforça-se para manter os funcionários contentes e criar harmonia entre eles. Ele gerencia desenvolvendo fortes vínculos emocionais e depois colhendo o benefício de tal abordagem; ou seja a fidelidade extrema.

³Em sua obra original, **What Makes a Leader: Why Emotional Intelligence Matters**, Daniel Goleman define, respectivamente, os estilos de liderança como: visionary, coaching, affiliative, democratic, pacesetting e commanding.

O estilo também tem um efeito notadamente positivo nas comunicações. Pessoas que gostam umas das outras conversam muito. Elas compartilham ideias. Elas compartilham inspiração. E o estilo aumenta a flexibilidade: amigos confiam uns nos outros, permitindo a inovação habitual e a tomada de riscos. A flexibilidade também aumenta porque o líder afiliativo, como um pai que ajusta as regras de casa para um adolescente em amadurecimento, não impõe regulamentos desnecessários sobre como os funcionários realizam seu trabalho. Ele dá às pessoas liberdade para realizarem seu serviço da forma que consideram mais eficaz.

O líder afiliativo oferece amplo feedback positivo, proporcionando uma sensação de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem-feito.

O democrático, para Goleman (2014, p. 39), ao dedicar tempo para escutar as ideias e obter a adesão das pessoas, um líder desenvolve confiança, respeito e compromisso.

Ao deixar que os próprios trabalhadores tenham influência nas decisões que afetam suas metas e como realizam o trabalho, o líder democrático aumenta a flexibilidade e responsabilidade. E ao ouvir as preocupações dos funcionários, o líder democrático aprende o que fazer para manter o moral elevado. Finalmente, por terem influência na definição de suas metas e dos padrões para avaliar o sucesso, as pessoas num sistema democrático tendem a ser bem realistas sobre o que pode ou não ser alcançado.

O marcador de ritmo definido por Goleman (2014, p. 41) tem como destaque a importância de ser usado com parcimônia, os efeitos positivos, quanto usado em uma equipe talentosa, qualificada e motivada, garantem que o trabalho seja realizado dentro do prazo ou mesmo antes. Porém como qualquer outro estilo de liderança, a marcação de ritmo não deveria ser usada sozinha. Esse estilo fixa padrões de desempenho extremamente altos e os exemplifica pessoalmente. Ele é obcecado em fazer as coisas melhor e mais rápido, e pede o mesmo a todos à sua volta. Rapidamente aponta o mau desempenho e exige mais dos funcionários. Se eles não correspondem às expectativas, são substituídos por outros que correspondam.

O estilo coercivo, dentre os estilos de liderança, é o menos eficaz na maioria das situações, considerando o que causa no clima de uma organização. A flexibilidade é a mais afetada. As decisões tomadas de cima para baixo mata novas ideias na raiz. As pessoas se sentem desrespeitadas e pensam: “Não vou nem mencionar minhas ideias, vão ser rechaçadas” (GOLEMAN, 2014, p. 43). Do mesmo modo, o senso de responsabilidade das pessoas também vai embora e as pessoas perdem o espírito de participação e sentem-se pouco responsáveis pelo desempenho que apresentam. Grande parte dos servidores de alto desempenho são motivados por mais do que dinheiro – eles buscam satisfação no trabalho bem-feito

e o estilo coercivo desgasta esse orgulho afetando o sistema de recompensas. Esse estilo também pode acabar com uma das ferramentas mais importantes do líder: motivar mostrando como o trabalho de cada um dos liderados se enquadra no todo maior da instituição. Tal perda deixa o indivíduo alienado do próprio trabalho, indignado: “Afinal, o que importa tudo isso?” (GOLEMAN, 2014, p. 43).

O ponto positivo e que justifica sua existência é a sua importância em momentos de crise. Esse estilo deveria ser usado com extrema cautela em situações absolutamente imperativas, como em situações de recuperação, ameaças graves. Esse estilo é sempre apropriado em emergências genuínas e como último recurso com funcionários com os quais tudo o mais fracassou.

2.3 Liderança no Setor Público

A liderança é sempre um desafio, mas quando se trata de administração pública e gestão de pessoas no alcance da eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviços à população, torna-se mais difícil.

Bergue (2005, p. 43) destaca que “as organizações públicas podem ser definidas como um ambiente complexo onde interagem pessoas e grupos em constante disputa por espaços”. Enquanto na iniciativa privada o lucro e demais interesses da empresa estão no foco principal, no setor público o enfoque está no interesse público, sendo a gestão influenciada pelas políticas públicas que passam por diversas etapas até serem consolidadas em benefício da sociedade.

Aos líderes públicos e aos servidores por ele liderados cabem o papel da defesa dos interesses da sociedade. Todas as teorias de liderança até aqui mencionadas podem perfeitamente ser utilizadas na administração pública.

Bergue (2005, p. 273) associa a temática da liderança de pessoas ou grupos à função administrativa de direção no setor público e assevera que:

Dirigir, implica fazer funcionar, por meio das pessoas, as estruturas e os processos organizacionais, balizados pelos objetivos e pelas metas estabelecidos na fase de planejamento. Daí a relevância do tema para a gestão de pessoas em organizações públicas. As organizações, na sua dimensão técnica – estruturas e processos – só operam, passando a existir de fato, quando nelas interagem as pessoas – sua dimensão social.

Em sua obra, Bergue (2005) argumenta que “na administração pública pode-se identificar diferentes demonstrações de exercício de liderança, envolvendo desde relações formais até arranjos de poder essencialmente informais, estes, por vezes, mais perenes e sólidos”.

Motivação e liderança possuem uma forte ligação entre si. Isso porque, a motivação está relacionada ao comportamento humano, e é desencadeada por estímulos que nos impulsionam na direção dos nossos objetivos. Isso é o que os líderes almejam em seus colaboradores. Segundo Chiavenato (1991) não é possível entender as relações com e entre as pessoas sem minimamente conhecer a motivação de seu comportamento. De maneira geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona o indivíduo a atuar de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.

Nesse sentido, Bergue (2014, p. 112) assevera que “os administradores públicos precisam ser capazes de compreender os mecanismos motivacionais e de comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional e as influências das relações e necessidades pessoais na dinâmica do trabalho, em estruturas funcionais com fortes traços burocráticos e patrimonialistas”. Nas palavras de Bergue (2005), isso não ocorrerá se o chefe não exercer o seu papel de líder e, por consequência, não tiver o apoio de seus subordinados; se o líder não souber influenciá-los a buscar a meta estabelecida.

Alguns trabalhos acadêmicos já foram desenvolvidos abordando os temas motivação e liderança na administração pública. Um estudo desenvolvido por alunos da Universidade Federal do Ceará, em 2013, estudou o tema sob o aspecto da satisfação no trabalho em uma organização pública. Segundo Brandão et al. (2013), os resultados revelaram que os fatores motivacionais que predominaram na geração da satisfação nos três grupos investigados foram a realização profissional, as atividades desempenhadas e a responsabilidade atribuída. Outro estudo desenvolvido por uma aluna da Universidade Federal do Rio Grande do Sul fez uma análise quanto a forma como ocorre o exercício da liderança na Secretaria de Estado da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul. Segundo Oliveira (2012), autora do estudo, “as conclusões relativas à influência de líderes sobre seus liderados, é de que na instituição analisada nem todos os servidores investidos em

funções de chefias exercem influência sobre os seus subordinados. Existe uma possibilidade de se investir ainda mais em formação de gestores. Ou seja, ainda tem-se que investir em cursos que qualifiquem estes servidores a fim de aprimorar o serviço prestado pelo órgão. A iniciação de um Programa de Formação de gestores foi essencial para se direcionar recursos no sentido de se buscar melhor qualificação no pilar de gestão de pessoas”.

Convém destacar a abordagem de Bergue (2014) para a questão. No âmbito da administração pública, ainda que existam poucos estudos produzidos, encontram-se presentes componentes peculiares para a análise do fenômeno motivacional. São eles as condicionantes das relações entre administração e agente público; a natureza dos bens e serviços do setor público; a dinâmica dos trabalhos internos no ambiente laborativo; as relações interpessoais, dentre outras. Bergue destaca ainda a questão da ausência do mecanismo de coerção que diferenciam as organizações públicas das privadas e que impactam no comportamento das pessoas no trabalho.

Segundo Bergue (2014, p. 111):

É provável que, quando questionados os servidores públicos, acerca dos motivos pelos quais se sentiram estimulados a ingressar no serviço público, ou ocupar um cargo público, as respostas recaiam com mais ênfase sobre fatores tais como remuneração (seja pelo valor, seja pela maior garantia de sua constância); estabilidade e status (do cargo ou do serviço público). Quando questionadas essas mesmas pessoas acerca do que pode levar um agente público a produzir mais, as respostas tendem a se concentrar em torno da remuneração.

Nesse contexto a figura do líder pode fazer muita diferença para o sucesso no cumprimento das responsabilidades assumidas por aqueles que optaram por seguir a carreira pública. Segundo Paul Hersey (1976, p. 117) “a eficácia de uma equipe depende de seu líder, e do desejo que ele é capaz de despertar em cada um de buscar novos desafios”.

3 Metodologia

O estudo realizado é de natureza descritiva qualitativa, considerando o contexto do tema escolhido relacionado à descoberta de uma realidade vivenciada pelos entrevistados. A metodologia qualitativa analisa e interpreta em profundidade, descrevendo a complexidade do comportamento humano de forma mais detalhada sobre hábitos, atitudes e tendências (MARCONI e LAKATOS, 2007). Ela trabalha com significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes, correspondente a relações mais profundas não sendo reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, apud MARCONI e LAKATOS, 2007). Sendo vantajosa por exigir um mínimo de estruturação prévia, não se admitindo regras precisas, problemas, hipóteses e variáveis antecipadas, pois as teorias serão empregadas no decorrer da investigação. Todavia, necessita de razoável estruturação, embasamento teórico e planejamento pelo investigador para não se perder no contexto geral (MARCONI e LAKATOS, 2007). Segundo GIL (2002) as pesquisas descritivas objetivam descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, estabelecer relações entre variáveis utilizando-se técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como: questionário, observação, entrevista semiestruturada, dentre outras.

A pesquisa foi desenvolvida segundo a estratégia de levantamento de dados e o esforço de coleta dos dados foi realizado segundo as técnicas, sobretudo, de entrevistas individuais semiestruturadas e observação. O instrumento de coleta de dados foi a entrevista qualitativa com 12 indivíduos, integrantes do quadro de pessoal de dois órgãos públicos federais: Caso “A” e Caso “B”. As entrevistas tiveram duração média de 50 minutos, foram feitas anotações e, posteriormente, elaboração de um texto para então serem analisadas as falas de cada participante. Destaca-se que a seleção dos entrevistados procurou respeitar a diversidade de sexo, idade, tempo de serviço público, atividades desenvolvidas e nível hierárquico. Assim, para fins de análise dos dados classificou-se os entrevistados como “E”. Líderes e colaboradores seguem a sequência de entrevistas de E1 a E12, sendo os dois primeiros entrevistados líderes: E1 para o caso “A”; e E2 para o caso “B”. Já os demais entrevistados são os colaboradores com a seguinte identificação: de E3 a E7 para o caso “A”; e de E8 a E12 para o caso “B”.

A Entrevista é um dos instrumentos básicos para a coleta de dados, constituindo-se em uma conversa oral entre duas pessoas (entrevistador e entrevistado) com o objetivo de obter informações importantes para compreender as perspectivas e experiências das pessoas entrevistadas. (MARCONI e LAKATOS, 2007). O principal interesse foi conhecer o significado que o participante dá aos fenômenos e eventos de sua vida profissional no que se refere às relações interpessoais no ambiente de trabalho e a importância do estabelecimento de relações saudáveis entre líder e liderados e entre os próprios liderados. Essa técnica foi escolhida devido à complexidade e profundidade das informações. Para ALVES-MAZZOTI (1999, apud MARCONI e LAKATOS, 2007, p. 278), a entrevista, por ser de natureza interativa, “permite tratar de temas complexos, que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade”. As entrevistas individuais permitem captar uma variedade de impressões e percepções que os grupos possuem em relação as variáveis de estudo. De acordo com RICHARDSON (1999, p. 160), “é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida”. A entrevista semiestruturada proporciona ao entrevistador uma melhor compreensão e captação da percepção dos entrevistados, já a entrevista livre, aquela sem estrutura, na qual os entrevistados expressam seu pensamento através da fala sem limites, segundo ROESCH (1999, P.159) “resultam num acúmulo de informações difíceis de analisar que, muitas vezes, não oferecem visão clara da perspectiva do entrevistado”.

Os contatos iniciais para a realização das entrevistas se deram nos meses de outubro e novembro, via e-mail, direcionando convite diretamente a autoridade máxima do órgão alvo de estudo. Foram realizadas entrevistas com as autoridades com duração média de uma hora. Nestas entrevistas também foram solicitadas autorizações para proceder entrevistas com os colaboradores da unidade, os quais foram escolhidos dentre os membros que compõem as equipes de trabalhos atuante em diversas áreas. Assim, foram entrevistados cinco colaboradores de cada órgão escolhido, com idade entre 21 e 65 anos, tanto do sexo feminino quanto masculino, atuantes nas áreas administrativa, financeira, atendimento ao público e fiscalização,

dentre eles, alguns ocupantes de cargo de chefia. Perfazendo-se, então um total de doze entrevistados em diferentes níveis hierárquicos.

Considerando o critério da saturação, entendeu-se que o número de entrevistados foi adequado, uma vez que a partir do quarto, no quinto entrevistado portanto, já não se encontrou novidades, aspectos e elementos novos que pudessem enriquecer a compreensão sobre o fenômeno. A saturação teórica trazida por GLASER e STRAUSS em 1967, revela-se pela constatação do momento de interromper a captação de informações pertinentes à discussão de um determinado tema dentro de uma investigação qualitativa. Na mesma linha, para DENZIN e LINCOLN (1994) o encerramento das oitavas por saturação teórica traduz-se como a interrupção de inclusão de entrevistados, pois os dados passam a apresentar redundância ou repetição, na avaliação do entrevistador, sendo considerado irrelevante prosseguir na coleta de dados. Neste sentido, novas informações por outros participantes na pesquisa acrescentariam pouco ao material obtido até então, não contribuindo de forma significativa para o aprimoramento da reflexão teórica.

Além disso, a técnica de observação também serviu como subsídio complementar por ocasião da realização das entrevistas que ajudou a pesquisadora a compreender um pouco melhor o contexto, a linguagem visual e a linguagem corporal das pessoas. A técnica da observação é adequada à percepção de comportamentos espontâneos e à percepção de atitudes não verbais (ZANELLI, 2002). Segundo Gil (1999, p. 110):

A observação constitui elemento fundamental para a pesquisa. Desde a formulação do problema, passando pela construção de hipóteses, coleta, análise e interpretação dos dados, a observação desempenha papel imprescindível no processo da pesquisa. É, todavia na fase de coleta de dados que o seu papel se torna mais evidente.

Spradley (1979, apud SILVERMAN, 2009) sugere que os observadores mantenham um conjunto de anotações. Assim foram feitas dois tipos de anotações segundo as sugeridas por Spradley: 1. Anotações curtas feitas no momento da entrevista; 2. Anotações expandidas feitas assim que possível após cada sessão de entrevista.

A análise dos dados se deu segundo a técnica de análise de conteúdo, considerada por Vergara (2005) uma técnica para tratamento de dados com o

objetivo de identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Bardin (1977, apud Vergara, 2005) a define como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção conforme o conteúdo das mensagens comunicadas. Essa técnica tem se desenvolvido desde o início do século XX e iniciou, sobretudo, ao tratamento de materiais jornalísticos. Hoje, abraça também transcrições de entrevistas e presta-se tanto para fins exploratórios quanto aos de verificação, confirmando ou não hipóteses ou suposições preestabelecidas. Grandes quantidades de dados podem ser tratados, contudo, a interpretação cabe ao pesquisador e há o risco de perder-se o que é raro, quando se detém apenas nas frequências.

Para fins de aplicação da técnica a pesquisadora transformou as declarações e anotações provenientes das entrevistas em arquivo-texto no computador e procedeu a análise de conteúdo para o tratamento inicial dos dados. Assim, foram selecionados, de cada trecho, excertos das falas que tinham um determinado conteúdo interessante e que sinalizaram coerência com a revisão da literatura pertinente às questões relacionadas aos estilos de liderança ou motivação e a orientação teórica que deu suporte ao estudo. Foram definidas como unidades de análise palavra, expressão ou frase pronunciadas como respostas às perguntas dos questionários demonstrados nos Quadros 1 e 2.

Os questionários semiestruturados constantes nos Quadros 1 e 2 foram elaborados pela própria pesquisadora no intuito de formar o perfil dos entrevistados e captar suas impressões quanto a atuação do gestor enquanto líder, tanto na percepção dos liderados como do próprio líder em sua atuação, buscou captar seus sentimentos em relação ao ambiente, ao clima organizacional, à satisfação e à motivação. O objetivo desse formato estrutural foi conduzir a entrevista sem engessamentos, de forma descontraída e informal, na tentativa de obter declarações espontâneas e o mais próxima possível da sua essência emocional. O roteiro serviu de guia para a condução da entrevista e, ao longo das entrevistas, quando necessário, outras perguntas foram incluídas, conforme cada caso, nas ocasiões, por exemplo, em a pergunta previamente elaborada não esgotava o assunto ou quando algum dos entrevistados não compreendeu imediatamente o sentido ou o

enfoque da questão, então foi necessário melhor explicá-la e reelaborá-la para melhor compreensão.

Segundo Freitas, Cunha e Moscarola (1997, p. 266):

Quanto a interpretação, a análise de conteúdo transita entre dois pólos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. É uma técnica refinada, que exige do pesquisador, disciplina, dedicação, paciência e tempo. Faz-se necessário também, certo grau de intuição, imaginação e criatividade, sobretudo na definição das categorias de análise. Jamais esquecendo, do rigor e da ética, que são fatores essenciais.

Quadro 1 - Roteiro para entrevista com líderes e gestores

ROTEIRO DE PERGUNTAS FEITAS AOS LÍDERES E GESTORES:

- Qual a sua formação acadêmica?
- Teve alguma disciplina voltada para a área de gestão de pessoas?
- Alguma disciplina chamou sua atenção ou marcou significativamente?
- Quais cursos sobre gestão (motivação, liderança etc) ou que envolvam temas relacionados a área de humanas fez?
- Quem custeou esses cursos?
- Como iniciou a carreira de servidor público?
- Por que escolheu essa carreira e esse cargo?
- Como chegou à função de gestão e liderança?
- Quais livros já leu? Exemplos em geral de literatura ou técnicos.
- Algum livro, trecho de livro ou filme influenciou sua vida de forma profunda?
- Quais livros leu, comprou ou ganhou sobre gestão?
- Qual livro gostaria de ler?
- Qual jornal ou revista costuma ler?
- O que motiva você?
- O que você acredita que motiva sua equipe?
- O que você acredita que a sua equipe espera de você como líder?

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Quadro 2 - Roteiro para entrevista com líderes e gestores**ROTEIRO DE PERGUNTAS FEITAS AOS COLABORADORES:**

Como iniciou a carreira de servidor público?
Por que escolheu essa carreira e esse cargo?
Qual a sua formação acadêmica?
Algum livro, trecho de livro ou filme influenciou sua vida de forma profunda?
Qual jornal ou revista costuma ler?
O que motiva você no seu trabalho? O que faz você acordar todos os dias e vir trabalhar?
O que desmotiva você no seu trabalho?
O que desmotivaria menos você?
Como você descreve a atuação do gestor do órgão em que atua?
Você considera essa liderança motivadora?
O gestor do órgão em que você atua, enquanto líder, pode motivá-lo diretamente? De que forma?

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

4. Análise dos Dados

Segundo os componentes da inteligência emocional, nas relações de trabalho pesquisadas, verificou-se que os estilos de liderança propostos por Goleman estão presentes nos líderes das organizações públicas estudadas, bem como a existência de influências de líderes e liderados sobre o grupo.

A seguir examinaremos as falas dos líderes e liderados, as características, os estilos e influências verificadas.

4.1. O Estilo Autoritário

Em relação ao estilo autoritário, definido por Goleman (2014) dentre os perfis por ele elencados como inteligência emocional das lideranças:

No caso “A” examinado, verificou-se a presença desse componente, que se evidencia, por exemplo, pelos seguintes relatos: “É de grande importância para mim o desempenho do órgão, estou sempre atento ao que se pode melhorar”, “A realização me motiva”, “tenho que estar com a minha cabeça sempre ocupada”. “Estou disponível sempre”. “Gosto de resolver problemas, ver as coisas acontecendo e o trabalho sendo feito” (líder E1). Segundo o colaborador E5: “Implementou coisas importantes de reorganização do órgão. Sinto-me engajado com as coisas que ele propõe”. Essa característica também se verifica no relato do colaborador E6. “Muito positivo. Vai atrás do que acredita e não para, não desiste. É persistente”.

No caso “B”, o líder E2 descreve este estilo pela seguinte fala: “O que me motiva é o desempenho da instituição, fazer melhorias, projetos que funcionem. Um desafio para mim, e a forma que eu gosto de atuar como gestor, é ouvir os servidores, quais os trabalhos que eles consideram relevantes, o que eles gostariam de trabalhar, de abordar dentro das diversas áreas técnicas. Acredito que com isso a participação dos servidores, o compromisso, seja maior, o desempenho também. Temos dados gerenciais de desempenho que mostram os índices altos da nossa unidade”.

Goleman ressalta que pessoas com potencial de liderança são motivados por um profundo desejo da realização pela realização. O enfoque nas pessoas e na produção desse estilo está alinhado também aos estudos da Universidade de

Michigan e com a Grade Gerencial de Blake e Mouton, assim como com as concepções de McClelland quanto aos fatores-chave que influenciam o ambiente de trabalho, a proporção que o impacta sobre a flexibilidade fornecendo liberdade para conceberem seus próprios meios, permitindo a inovação e experimentação, influenciando diretamente a produtividade dos colaboradores.

Por outro lado, no caso “B”, houve manifestações contrárias relacionadas ao sentimento de liberdade. Como exemplo vejamos a seguinte fala: “Eu vejo um processo de desmotivação muito grande, colegas que trabalhavam com afinco, muitas vezes não trabalhando mais com tanto entusiasmo. Eu vejo um potencial alto (na instituição) quando se pensa em Estado e País, mas esse potencial nunca se realiza. Não necessariamente em relação a pessoas, mas como instituição, existe algum reconhecimento pelo que se faz, mas ver todo aquele potencial imenso como instituição para fazer com que a política pública seja melhor não se realizando, é muito decepcionante. Ver a trajetória do nosso país e constatar que algumas atividades importantes seguem direcionamentos políticos. O servidor público tem limites para inovar, tem determinadas regras que o prendem e isso o faz perder a motivação” (colaborador E10).

Observa-se que existe por parte também dos liderados um profundo senso de responsabilidade com a organização, o desejo em adotar um alto nível dos padrões, a percepção de feedback de desempenho e adequação das recompensas além da remuneração, a clareza das pessoas sobre missão e valores e o alto nível de compromisso com um propósito comum. Perfeitamente alinhados com os fatores-chave que influenciam o ambiente de trabalho, no entanto sentem-se impedidos por alguns fatores, dentre eles, a burocracia.

4.2. O Estilo Coaching

Foi possível demonstrar também no caso “A” a existência de características de liderança relativas ao estilo coaching, conforme verifica-se na fala: “Um elogio, uma conversa, um feedback positivo, sempre é uma coisa positiva, sempre uma coisa que motiva. As pessoas, às vezes, necessitam de um reconhecimento. Aqui eu já recebi vários feedback positivos”, (colaborador E6).

Contudo, essa experiência contrasta com a vivência profissional de outro entrevistado no caso “B”, cujo traço, conforme sua fala, inexistente na liderança: “Falta chegar nas áreas, se fazer mais presente e dar mais feedback. A importância do feedback no entorno é grande. Estabelecimento de alianças fortes com os servidores, estar comprometido com a equipe”, (colaborador E8).

Os elementos formadores desse estilo coadunam com as teorias da liderança transformacional em que o líder apresenta consideração individualizada e estímulo intelectual ao liderado. A influência do líder está no sentido de aumentar o grau de engajamento do liderado incentivando-o a buscar a sua autorrealização, desenvolver seu potencial, tornar-se uma pessoa melhor, relaciona os fatores do trabalho em si com as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e com a realização das aspirações pessoais. Assim como o conceito de líder eficaz mencionado por Bergamini o qual deve preocupar-se com o desenvolvimento integral de toda a potencialidade dos seguidores. Ambos correspondem à atitude do líder coaching conceituado por Goleman como aquele que contribui diretamente para o aperfeiçoamento da performance do indivíduo quanto ao seu desenvolvimento.

4.3. O Estilo Afiliativo

Em conformidade ao estilo afiliativo, foi possível verificar a existência dos traços correspondentes, no caso “A”, pelo seguinte relato: “Gosto de ajudar as pessoas no trabalho. Me preocupo que as pessoas que trabalham comigo estejam bem”, “As questões de recursos humanos são as mais difíceis de serem resolvidas, a parte técnica não é um problema, para tudo há uma solução, mas em termos de ser humano as coisas não são tão simples” (líder E1). Essa fala foi confirmada pela declaração: “Eu costumo dizer que o nosso gestor é um anjo neste grupo. Ele conseguiu unir a equipe que estava dispersa”, e também na declaração “Se criou um nível de confiança juntos aos superiores bem interessante. Eles confiam na gente”, (colaborador E4).

Ao promover a comunicação entre os liderados, facilitar o compartilhamento de ideias e inspirações, aumentar a flexibilidade, o grau de confiança e liberdade para a realização dos trabalhos, o líder afiliativo contribuirá diretamente para

influenciar os colaboradores, convergindo com a teoria da liderança carismática que está associada a sua capacidade de influenciar os liderados a partir da sua personalidade convincente, com traços fortes e entusiasmado, boa capacidade de contato, coragem, iniciativa e uma boa compreensão das necessidades dos liderados. Aproxima-se também da Teoria dos Traços, já que a capacidade de afiliação pode ser considerado um traço da personalidade.

O desejo de ajudar as pessoas releva ainda a “preocupação empática”, conceituada por Goleman, que possibilita perceber que alguém precisa de ajuda e, espontaneamente, prestá-la. Nessa mesma linha, conforme o referencial teórico, Huffman, Vernoy e Vernoy classificam a inteligência interpessoal como sendo algo que ocorre quando é necessário lidar com fatores sociais, isto é, sentir os problemas dos outros. Também alinhado ao pensamento de Dorfman, conforme já mencionado, quanto às características universais no estudo da liderança: a influência e a confiança.

Esse estilo remete a uma das dimensões situacionais do Modelo Contingencial, desenvolvido por Fred Fiedler, na qual a relação entre líderes e liderados está relacionada ao grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm com seu líder. Assim como à Teoria da Liderança Situacional de Harsey e Blanchard revelando adequação do estilo utilizado pelo líder. No caso “A” a liderança se mostrou bastante eficaz à situação e manifestamente importante pelos liderados, sendo, portanto, altamente significativa.

Esse estilo no faz recordar as palavras de Bergue quanto às diferentes demonstrações de exercício de liderança na administração pública e os arranjos de poder informais, por vezes, mais perenes e sólidos que os formais.

No caso “B” foram captadas as seguintes falas: “O clima organizacional está bem ruim, o grupo está segregado”. “Eu tenho vontade de reunir o pessoal e propor algo mais descontraído em grupo, trazer bolo, por exemplo, mas sinto que não há adesão à ideia, então acabo não insistindo”. “É importante ter apoio dos colegas nos momentos difíceis, eu tive esse apoio quando precisei”. “O trabalho é importante para o ser humano, pois é o que a gente faz no nosso dia a dia, durante muito tempo em nossa vida”. “Deve haver persistência por parte dos gestores a fim de fazer uma conciliação, pois teremos que conviver” (colaborador E11).

Esse conjunto de observações nos permite verificar a existência do desejo de tornar o clima organizacional mais agradável ao grupo pelos colaboradores, revelando uma carência de atuação de um líder afiliativo, mais voltado à preocupação com as pessoas, valorizando suas emoções mais do que as tarefas e as metas, esforçando-se para manter os colaboradores contentes e criar harmonia entre eles, com o intuito de impulsionar positivamente as comunicações e compartilhamento de ideias e aumentar a flexibilidade estimulando os vínculos afetivos.

Essa carência é verificada também nas falas: “É preciso estar mais presente junto a cada servidor, pois existem perfis muitos diferentes”. “Estar junto das pessoas para conduzir os trabalhos”. “Ir às áreas, fazer o meio de campo, quebrar as barreiras entre os níveis hierárquicos, fazer alianças diretamente com os indivíduos, preservando a autonomia do servidor”. “Estreitar laços e criar afinidades. Estar disponível para opinar. Falta chegar nas áreas, se fazer mais presente e dar mais feedbacks”. “Estabelecimento de alianças fortes com os servidores, estar comprometido com a equipe” (colaborador E8)

Em complementação, é importante destacar que o líder afiliativo oferece amplo feedback positivo, proporcionando uma sensação de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem-feito.

Vale destacar a importância da empatia revelada na fala: “É importante o lado humano no gestor, se importar com as pessoas, muito embora tem que existir um equilíbrio, deve-se dividir o lado profissional do lado pessoal, mesmo que eu não tenha afinidade com um colega eu devo respeitá-lo e tentar compreender como o outro pensa, ainda que tão diferente de mim” (colaborador E11).

Os trechos revelam o quão importante é a participação dos membros do grupo na consolidação do clima organizacional e o quanto é possível cada um influenciar, a sua maneira, para que o grupo possa desfrutar de momentos agradáveis no ambiente de trabalho desde que trabalhem em conjunto para isso.

4.4. O Estilo Democrático

No caso “A” foi possível identificar conforme a fala: “As ideias são debatidas e a opinião da equipe é ouvida e levada em consideração. É uma gestão participativa. Pedem minha opinião e ouvem minhas ideias. É possível opinar e criticar”, (colaborador E5).

Ao escutar os colaboradores, o líder democrático compreende o que fazer para manter o moral do grupo elevado, assim como o grupo que participa da definição das metas e padrões tendem a ser bem realistas sobre o que pode ou não ser alcançado evitando-se expectativas e decepções. Ao analisarmos o estilo de liderança democrático sob a ótica de outros teóricos, observa-se que esse estilo converge com a Teoria dos 3 Estilos, notadamente com o estilo democrático de White e Lippitt, pois nota-se um comprometimento por parte dos liderados e a atuação dos membros do grupo nas atividades, na definição de seus objetivos e na organização das responsabilidades.

Da mesma forma, o líder democrático pode contribuir diretamente na motivação do colaborador, a medida que para saber o que ele está buscando naquele momento é preciso saber ouvi-lo, pois, como já mencionado, segundo Bergamini, motivacionalmente, cada pessoa precisa ser considerada da sua individualidade e sob o aspecto de um momento em especial, já que um mesmo indivíduo ora persegue objetivos que atendam determinada necessidade, ora procura satisfazer outras.

4.5. O Estilo Marcador de Ritmo

No caso “A” há indícios do estilo marcador de ritmo, conforme a manifestação do entrevistado E1 como líder: “Conheço muito bem o trabalho, então eu mesmo executo algumas atividades. Chamo para mim a responsabilidade”.

Os efeitos positivos, possivelmente devam-se ao fato da equipe ser talentosa, qualificada e motivada, segundo mencionado por Goleman.

4.6. O Estilo Coercivo

Foram verificados relatos relacionados ao estilo coercivo no caso “B”, de acordo com a seguinte fala: “É necessário quebrar as barreiras entre os níveis hierárquicos, fazer alianças diretamente com os indivíduos, preservando a autonomia do servidor. Estreitar laços e criar afinidades”, (colaborador E8), que se coaduna com o relato do colaborador E9: “Eu não tenho muito contato com o gestor, pois não tenho cargo ou função de confiança, e as questões de trabalho são tratadas por ele com os chefes imediatos” e, ainda, com o que menciona o colaborador E12: “Faz reunião apenas com os chefes, acreditando que o serviço renda mais”.

O estilo foi verificado, pois os relatos sugerem que as decisões ainda são tomadas nos níveis hierárquicos superiores. No entanto, em um processo evolutivo, é possível que as expectativas dos colaboradores venham a ser alcançadas, já que no relato do entrevistado E2, há por parte dele o entendimento de que os liderados esperam: “Não ser aquela pessoa que comanda, que traga ideias, que dê as diretrizes, um tipo de gerenciamento de cima para baixo, mas sim aquele que representa o corpo funcional, que sintam que essa pessoa lhes representa”, (líder E2).

Nas palavras de Goleman a sua importância está em momentos de crise deve ser usado com cautela, pois os efeitos sobre o ambiente é devastador. Pela aparente transitoriedade na utilização deste estilo e o aspecto ambiental relacionado está mais coadunado ao Modelo Contingencial de liderança de Fred Fiedler que relaciona a eficácia do desempenho do grupo à adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona. Além da necessidade de se fazer uma análise situacional considerando as variáveis do ambiente externo, exigências do cargo, a tarefa, capacitação dos liderados, o tempo e os métodos de controle.

Novamente vale recordar as afirmações de Bergamini de que, motivacionalmente, cada pessoa precisa ser considerada da sua individualidade e sob o aspecto de um momento em especial, já que uma mesma pessoa ora persegue objetivos que atendam determinada necessidade, ora procura satisfazer outras.

5. Considerações finais

O presente trabalho teve como base o comportamento humano em torno da liderança e a influência que ela é capaz de exercer sobre os liderados considerando o contexto da administração pública.

Partindo-se de estudos recentes, que sugerem fortemente que a inteligência emocional é condição *sine qua non* da liderança, procurou-se verificar os estilos predominantes de liderança com inteligência emocional presentes nos líderes da administração pública na percepção de líderes e liderados e de que forma esses líderes e liderados influenciam as suas equipes, bem como sugerir ações de desenvolvimento de liderança.

Os aspectos mais fortemente abordados na presente pesquisa, e que embasaram a sua estruturação, são os conceitos de liderança e os estilos identificados nos diversos estudos e teorias publicados ao longo do tempo. O tema liderança tem se mostrado significativamente atrativo aos pesquisadores na busca incessante pelo modelo ideal de liderança. Os estudos e teorias consideram o tema sob diversos aspectos e a linha cronológica dos estudos, até o momento efetuados, revela que, inicialmente, as características de personalidade eram a grande chave para desvendar os mistérios em torno dessa questão, no entanto, com o evoluir dos experimentos, alguns aspectos não puderam ser explicados por completo, ensejando o aprofundamento das pesquisas e novas abordagens considerando os aspectos comportamentais, situacionais, ambientais, dentre outros, e, assim, seguindo-se os estudos continuamente até a atualidade.

Nesse ínterim, na década de noventa alguns conceitos surgiram abordando o tema da liderança sob o enfoque da inteligência emocional, escopo escolhido nesta pesquisa. Daniel Goleman adotou o conceito e desenvolveu seu modelo sustentado em quatro pressupostos formadores da inteligência emocional: autoconhecimento; autogestão; empatia; e habilidades sociais.

Em sua tese, Goleman sustenta que os líderes mais eficazes são semelhantes em um aspecto crucial: todos possuem um alto grau do que passou a ser conhecido como inteligência emocional.

Os pressupostos do modelo de inteligência emocional de Goleman foram o ponto de partida para compor as características formadoras dos estilos de liderança por ele nominados: autoritário; afiliativo; democrático; marcador de ritmo; coach; e coercivo.

Como metodologia utilizada para a verificação proposta foi feita uma pesquisa de natureza descritiva qualitativa com o esforço de coleta dos dados realizado segundo as técnicas, sobretudo, de entrevistas individuais semiestruturadas e a observação.

Foram entrevistados 12 indivíduos, integrantes do quadro de pessoal de dois órgãos públicos federais intitulados: Caso “A” e Caso “B”. A seleção dos entrevistados procurou respeitar a diversidade de sexo, idade, tempo de serviço público, atividades desenvolvidas e nível hierárquico. Não houve autorização para divulgar a identidade dos órgãos estudados, no entanto é importante esclarecer que tratam-se de órgãos públicos de relevante atuação na administração, que guardam prestígio com as contribuições significativas para a sociedade pelos serviços prestados, os quais se refletem de forma abrangente no cotidiano da população, tendo em seus quadros funcionais servidores públicos com qualificação reconhecida e com grande concorrência para ingresso em suas carreias por concurso público.

A análise do conteúdo das entrevistas foi deu-se pela seleção de excertos das falas com argumento relevante e coerente com a revisão bibliográfica e que pudessem revelar as características conformadoras com os estilos de liderança descritos por Goleman, bem como a influência provocada nas equipes no campo comportamental.

Quanto ao objetivo de verificar os estilos de liderança segundo os parâmetros da inteligência emocional, observou-se nos casos estudados a existência dos estilos de liderança do modelo proposto por Goleman tanto na fala dos líderes como na fala dos liderados. Os resultados verificados apontam que: o estilo autoritário foi percebido nos dois casos; os estilos coaching, afiliativo, democrático e marcador de ritmo foram percebidos apenas no caso “A”; e o estilo coercivo foi percebido apenas no caso “B”.

Quanto a verificação da forma como esses líderes e liderados influenciam as suas equipes, o resultado alcançado foi notável. Ainda que durante a pesquisa tenha

sido possível verificar que a motivação, em alguns aspectos, parte do próprio indivíduo, algumas falas demonstram que os colaboradores acreditam que o líder, com uma postura positiva e o estabelecimento de relações saudáveis com os colaboradores, possa cumprir um papel importante sobre os fatores motivacionais. Assim, os elementos agregadores da inteligência emocional de Goleman e a capacidade de influenciar os liderados podem contribuir para manter a equipe unida e motivada.

Enquanto no caso “A” verificou-se um forte sentimento de grupo e um evidente entusiasmo cotidiano nas atividades, no caso “B” foi verificado um sentimento de desmotivação. Observa-se que no caso “A” foram percebidos cinco dos seis estilos propostos por Goleman, enquanto no caso “B” foram percebidos apenas dois. Conforme a teoria de Goleman quanto mais desses estilos dispuser o líder, mais eficaz será a sua liderança. Para a pesquisa realizada essa premissa foi confirmada, no entanto, considerando que foram apenas dois órgãos públicos estudados, não é possível afirmar, com certeza, que essa relação seja uma regra na administração pública, carecendo portanto de estudos mais aprofundados para melhor verificação.

Quanto a sugestão de ações de desenvolvimento de liderança, pode-se registrar que os estudos contemporâneos em torno do tema revelam que não existe um estilo ideal de liderança para todas as situações, mas sim estilos adequados a cada caso. Uma percepção significativa através da observação é que no caso “B” existe um programa permanente de capacitação e desenvolvimento em diversos ramos do conhecimento, inclusive da liderança e motivação. No entanto, esse grupo demonstrou um sentimento de desmotivação apesar dos investimentos, os quais parecem não atingir os objetivos iniciais. Assim, parece ser premente uma revisão nos rumos da formação de lideranças na administração pública a fim de identificar potenciais de liderança capazes de influenciar positivamente as equipes nos órgãos públicos.

No âmbito da iniciativa privada, que tem o lucro e demais interesses da empresa no foco principal, apesar do amplo leque de profissionais disponíveis no mercado de trabalho e regras objetivas para contratação, a escolha e desenvolvimento de lideranças não tem se mostrado uma tarefa fácil. No âmbito da

administração pública a tarefa de encontrar o estilo mais adequado a cada situação deve considerar o ambiente complexo de interação das pessoas e grupos em constante disputa por espaços estando a gestão influenciada pelas políticas públicas que passam por diversas etapas até serem consolidadas em benefício da sociedade. No setor público, cujo foco está no interesse público, percebe-se o quão difícil pode ser encontrar, ou desenvolver, líderes adequados a cada órgão público de modo que daquela equipe possa ser extraído o máximo desempenho. Ademais, algumas falas dos entrevistados a respeito da burocracia nos fazem pensar sobre o quão difícil parece ser o alcance da liberdade necessária para a atuação do próprio líder, assim como, sua identificação.

Cabe registrar que a realização do presente trabalho foi uma agradável surpresa. A disponibilidade e prontidão dos entrevistados em prestar as informações solicitadas demonstrou o desejo de expressarem suas emoções e sentimentos sobre sua condição profissional. Foi possível perceber que se sentiam à vontade para falarem sobre as experiências das suas trajetórias profissionais, desde as situações mais angustiantes até as mais gratificantes. Foi possível também constatar a realização profissional ao colaborarem na construção de uma sociedade melhor protagonizando a história do seu país de forma tão efetiva na tarefa de servir ao público. Ao mesmo tempo foi nítido o quanto o engessamento burocrático e as questões políticas interferem tanto no clima organizacional, na satisfação e na realização profissional dos entrevistados. As declarações demonstraram a urgente necessidade de uma revisão de conceitos e renovação do formato de seleção e desenvolvimento de líderes. A abundância de teorias e estudos realizados sobre o tema, ainda que não esgotem as possibilidades, já são suficientes para desenhar algo em torno do que seria apropriado na administração pública.

Por fim, vale destacar que, ao longo da realização do trabalho, observou-se um vasto e rico campo de pesquisa ainda a ser explorado. É desejável o contínuo aprendizado com as vivências e convivências, identificação e aperfeiçoamento das lideranças com o intuito de maximizar a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Considerando o foco e os objetivos da presente pesquisa, várias possibilidades não foram suficientemente exploradas, sendo portanto necessários mais estudos sobre o tema, ficando o presente material à disposição de outros

exploradores que tenham o interesse em ampliar os conhecimentos a respeito dos estilos de liderança segundo as premissas da inteligência emocional.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. **Psicologia aplicada à administração; uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva. 2005.

BERGAMINI, CW. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional, 4ª edição**. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2005.

_____, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. Atlas, 2014.

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane Srygley. **O Grid Gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1978.

BRANDÃO, Isac de Freitas; LIMA, Leticia Cesar; CABRAL, Augusto César de Aquino; SANTOS, Sandra Maria; PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **Satisfação no Serviço Público: Um Estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará**. Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. REAd | Porto Alegre – Edição 77 - N° 1 – janeiro/abril 2014 – p. 90-113.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, edição compactada, 1991.

DENZIN, N., & LINCOLN, Y. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA, US: Sage, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo. Atlas, 2012.

_____. **Método e Técnicas de Pesquisa Social.** 5ª Ed., São Paulo: Ed. Atlas S.A., 1999.

GLASER B. G.; STRAUSS A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research.** New York: Aldine de Gruyter; 1967.

GLASSER, W. **Administração de liderança.** São Paulo: Editora Best Seller, 1994.

GOLEMAN, Daniel. **Foco: atenção e o seu papel fundamental para o sucesso.** Tradução Cássia Zanon 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

_____. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** Tradução: Fabiano Morais. 2ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012a.

_____. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso.** Tradução: Ivo Korytowski. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

_____. **O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas.** Tradução: Carlos Leite da Silva. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012b.

HERSEY, P, **Psicologia para administradores de empresas.** São Paul, EPU. 1976.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 5. ed. Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** São Paulo: Atlas, 2002.

MELO, E. A. A. (2004). **Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação**. Revista Psicologia Organizações e Trabalho – rPOT, 4(2), 31-62.

OLIVEIRA, Tielle Fonseca de. **Desafio do exercício da liderança em organizações públicas: uma análise na Secretaria de Estado da Fazenda do Rio Grande do Sul**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Porto Alegre, 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, S. M. A.. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos**. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. 3 ed. Artmed, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ZANELLI, J. C. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. Estudos de Psicologia**. 2002.