

Como os Gestores se Apropriam da Emoção no Desenvolvimento de suas Competências de Liderança

Resumo

Este estudo discute resultados parciais de uma pesquisa sobre competências coletivas de gestãoⁱ, cujos participantes são o grupo de gestores de uma indústria da grande Porto Alegre. Trata-se de uma pesquisa com delineamento quanti-quali, sendo que a coleta dos dados foi realizada através de um questionário, tendo seu resultado gerado subsídios para um grupo de discussão. Trabalhou-se com análise estatística para os dados quanti e análise textual qualitativa para os dados provenientes do grupo de discussão. No presente artigo serão apresentados e discutidos os resultados referentes à questão-problema: como os gestores se apropriam da emoção no desenvolvimento de suas competências de liderança? Nesse estudo, buscamos estabelecer diálogos entre a administração contemporânea e outros campos do conhecimento. Para isso cotejamos as contribuições de Richard Boyatzis, com as idéias sobre complexidade sistêmica de Edgar Morin, no que se refere ao tema Competências de Liderança, focalizando a capacidade do líder em se apropriar da emoção para o melhor desempenho em sua prática cotidiana.

Fundamentação Teórica:

Ser gestor em uma organização implica muito mais do que conhecimentos técnicos. A gestão está cada vez mais associada à capacidade de liderar, motivar, escutar, inspirar paixão e entusiasmo (HSM, 2005). Ao desenvolverem essas atitudes, os gestores se sobressaem por sua inteligência emocional, contribuindo com a criação de uma “realidade emocional coletiva” (HSM, 2005, p. 98) e com a formação do sentimento de pertença na equipe. Quando a inteligência emocional nas equipes torna-se um *continuum*, habilidades como a consciência social e a empatia reforçam-se mutuamente, gerando, em termos coletivos, a base que permite aos grupos criarem e sustentarem relacionamentos eficazes com o todo organizacional (Goleman, Boyatzis e McKee, 2002). Davel e Vergara (2001) também compreendem o exercício da gestão como um processo contínuo, que envolve sensibilidade, reflexão e consciência, e que é tecido na complexa atividade relacional das pessoas que interagem na vida organizacional.

Segundo Boyatzis (In: Goleman, Boyatzis e McKee, 2002), as emoções fazem parte da racionalidade, integrando-se num permanente processo de aprendizagem cumulativo. Muitas vezes a intuição constitui um processo de exteriorização deste conhecimento que foi armazenado de forma isolada e profunda na mente humana. Morin (2006) sublinha que no mundo da complexidade sistêmica é mais necessária uma atitude de compreensão do que de explicação dos fenômenos, e para isso a intuição, a comunicação e empatia intersubjetiva são qualidades fundamentais ao gestor. Moscovici (1995) destaca como competências-chave para a inter-relação: empatia, capacidade de abertura e *feedback*, tolerância à frustração, capacidade de cooperação, habilidade para construir redes de relacionamento e flexibilidade nas relações em grupo.

Segundo Boyatzis (Goleman, Boyatzis e McKee, 2002; HSM, 2005), embora exista uma predisposição para a liderança, a consolidação dos quatro domínios fundamentais da inteligência emocional é adquirida com o tempo: consciência de si mesmo, autocontrole, consciência social e destreza social. Esses quatro domínios fundamentais se desdobram em dezoito competências, sendo que ao domínio de consciência de si mesmo são atribuídas as capacidades de entender as próprias emoções, assumir suas forças e limitações e possuir

autoconfiança. Autocontrole abrange manter emoções exacerbadas sob controle, transparência, adaptabilidade, iniciativa, otimismo e sentir impulso para melhorar seus padrões pessoais de excelência. Consciência social engloba as competências da empatia, consciência organizacional e capacidade para reconhecer as necessidades dos clientes. Destreza social compreende orientar e motivar, influenciar, promover o desenvolvimento, liderar mudanças, gerenciar conflitos, manter uma rede de relacionamentos e trabalhar em equipe.

Ao tratar do conceito da inteligência emocional Boyatzys (HSM, 2005; Goleman, Boyatzis e McKee, 2002) afirma que a fonte principal, mas não infalível, para o seu desenvolvimento, é a aprendizagem pela experiência. Sua Teoria da Aprendizagem Autoconduzida visa o aprimoramento efetivo da capacidade de liderança através de um processo sustentável de mudança pessoal, que compreende cinco descobertas, cada qual representando uma descontinuidade:

1^a) descobrir a visão desejada (ideal) para si: meu eu ideal - quem quero ser?

2^a) olhar a si mesmo para descobrir quem, de fato é: meu eu real - quem sou? Quais são as minhas qualidades e os meus defeitos?

3^a) elaborar um projeto pessoal de aprendizagem - como posso reforçar minhas virtudes e reduzir minhas falhas?

4^a) experimentar e praticar novos comportamentos, idéias, sensações até dominá-los.

5^a) desenvolver relacionamentos de confiança e apoio que possibilitem a mudança, e constatar que precisamos dos outros nesse processo de mudança.

O objetivo na Teoria da Aprendizagem Autoconduzida é usar cada uma das descobertas como uma ferramenta para realizar as mudanças necessárias para tornar-se um líder emocionalmente inteligente em todas as dezoito competências. É importante salientar que “[...] esse tipo de aprendizagem é recursivo, pois os diferentes estágios não se sucedem de maneira tranqüila e ordenada, mas seguem uma seqüência em que cada um deles exige diferentes dispêndios de tempo e esforço” (In: Goleman, Boyatzys e McKee, 2002, p. 109). Essa perspectiva sinalizada por Boyatzis aponta princípios-chave no Paradigma da Complexidade Sistêmica, como por exemplo, o princípio da Recursão Organizacional: "a idéia recursiva é, portanto, uma idéia em ruptura com a idéia linear de causa e efeito, de produto/produtor, de estrutura/superestrutura, uma vez que tudo o que é produzido volta, sobre o que produziu num ciclo, ele mesmo autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor" (Morin, 2001, p.108).

Do ponto de vista dos sistemas complexos, Morin (2002) assevera que o sujeito em sua organização sofre dupla influência: genética e ecológica (dentro desta junta-se a influência sociocultural). Desde este pressuposto, entende que a organização humana passa por uma auto-eco-organização, ou seja, ao considerarmos a capacidade de liderança podemos pensar que a liderança não é unicamente inata, mas depende também desta re-organização dada pela própria experiência no ambiente organizacional, que tem, segundo nosso entendimento, duplo significado: dar-se à experiência na relação e adquirir experiência.

Morin (1996), ao abordar a noção de sujeito nos sistemas sociais, refere que tal noção supõe a autonomia-dependência da noção de indivíduo, embora não se reduza a isso. Ou seja: considerando a complexidade da noção de sujeito, ela requer um tratamento objetivo, mas com finalidade subjetiva – é assim que esse princípio permite a auto-referência. Porém, explica Morin (1996), assim como a auto-organização é de fato auto-

eco-organização, auto-referência é auto-exo-referência. Ser autônomo não significa ser independente e sim dependente energética, informativa e organizativamente, o que todos os indivíduos têm em relação ao ambiente.

Devo fazer uma distinção fundamental entre o si e o não-si. E essa distinção fundamental não é só cognitiva; ao mesmo tempo, é distributiva de valor: atribui-se valor ao si, e não-valor ao não-si. Esse processo de auto-exo-referência é o que é constitutivo da identidade subjetiva. E assim se opera a distinção entre si/não-si, mim/não-mim, entre eu e os outros. (Morin, 1996, P.49-50)

Assim, esses conceitos estão interconectados considerando que auto-exo-referência remete à idéia de que um sujeito para referir a si mesmo, precisa referir-se ao seu ambiente. Na mesma linha de raciocínio encontra-se a “quinta descoberta” mencionada por Boyatzis na Teoria da Aprendizagem Autoconduzida.

Em relação à intersubjetividade, Morin (1996), que utiliza as expressões subjetividade de todos nós ou subjetividade coletiva, assinala três princípios subjetivos que estão associados. Os dois primeiros, indissociáveis, é o princípio de exclusão e o de inclusão, que permitem “[...] integrar em nossa subjetividade outros diferentes de nós, outros sujeitos” (p. 51), integrando a subjetividade pessoal numa subjetividade coletiva: *nós*. A combinação desses dois princípios, contudo, não se dá sem ambivalência, sem oscilação entre ações egocêntricas e ações abnegadas, sentimentos de acolhida e segregação. O terceiro princípio deriva do princípio de inclusão: é o de intercomunicação com o semelhante, que também pode oscilar entre ter muita comunicação e muita incomunicabilidade, mas invariavelmente temos a possibilidade de comunicar-nos – nem que seja comunicar nossa incomunicabilidade, o que efetivamente torna complexo esse terceiro princípio da intersubjetividade.

Metodologia:

A opção para este estudo foi a de pesquisar numa perspectiva metodológica qualitativa, adotando a estratégia do estudo de caso. No entanto, na análise foram levados em conta dados quantitativos e qualitativos. Segundo Minayo e Deslandes (2002), a integração das duas abordagens (quanti-quali), identifica as competências específicas e os campos comuns, que podem ser construídos pela perspectiva da interdisciplinaridade nas técnicas de coleta de dados do estudo. Essa abordagem, conforme as autoras, que enfoca a complexidade e processualidade na pesquisa, caracteriza o Modelo Dialógico como viés metodológico.

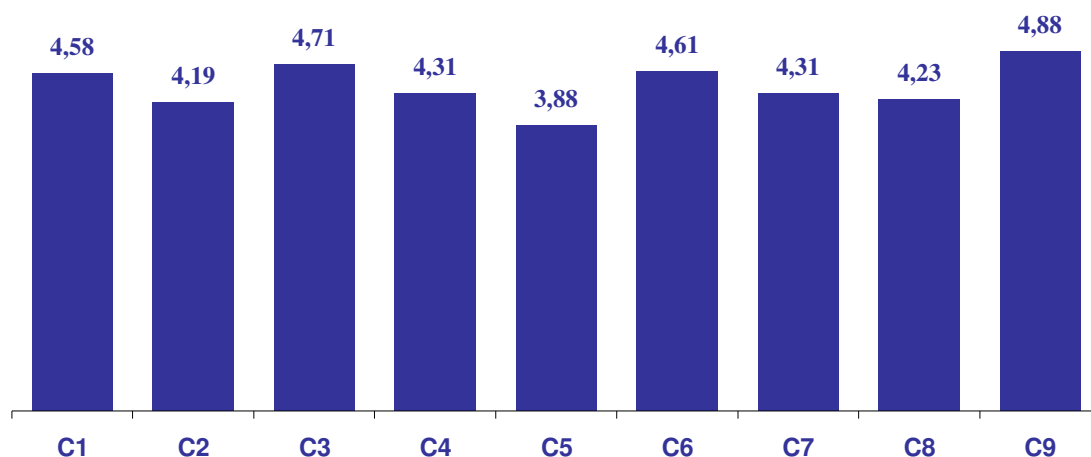
De acordo com o delineamento da pesquisa, os dados foram coletados, inicialmente, através de um questionário sobre Competências Emocionais de Grupoⁱⁱ. No momento posterior, foi realizado um grupo de discussão onde os gestores foram informados sobre os resultados dos questionários. Foi desencadeada a troca de percepções entre eles sobre as experiências vivenciadas como grupo. E, além disso, discutiram suas compreensões sobre competências de liderança, bem como a repercussão dessas compreensões na subjetividade e intersubjetividade durante o processo de construção de competências coletivas de gestão. Esse grupo de discussão foi gravado e transcrito, gerando dados para a análise textual qualitativa.

A unidade de análise da pesquisa é uma empresa de grande porte, do segmento metal-mecânico, localizada no Vale do Rio dos Sinos. Os participantes da pesquisa são os integrantes do corpo gerencial da empresa: 03 diretores (alta administração); 15 gerentes (gerência intermediária); 32 supervisores e líderes de equipes (lideranças operacionais).

Discussão dos Resultados:

Os resultados dos dados do questionário foram apresentados em gráficos aos gestores, com os escores (em escala Likert, de 1 a 5) em cada competência que o instrumento aplicado avalia. A seguir estão reproduzidos os resultados gerais relativos às nove competências investigadas:

Gráfico: **Médias por Competência** ⁱⁱⁱ



Competência 1 – Compreensão interpessoal

Competência 2 – Confronto de membros que rompem as normas

Competência 3 – Comportamento atencioso

Competência 4 – Auto-avaliação da equipe

Competência 5 – Criação de recursos para trabalhar com emoção (↓)

Competência 6 – Criação de um ambiente afirmativo

Competência 7 – Solução pró-ativa de problemas

Competência 8 – Compreensão organizacional

Competência 9 – Criação de relações externas (↑)

No grupo de discussão, que durou quatro horas, iniciou-se o debate com os resultados integrais do questionário, para que, em pequenos grupos, esses resultados fossem comentados. O objetivo era buscar uma compreensão das características desse grupo de gestores a partir da percepção que eles tinham sobre os resultados que apareceram na análise dos questionários. Após esse momento inicial de troca nos subgrupos, que se formaram aleatoriamente, os gestores passaram a discutir o produto dos subgrupos no grande grupo.

Como resultado do processo foi possível observar que, ao tomar contato com os resultados do questionário, as pessoas começaram a compartilhar suas percepções sobre

como essa “fotografia” das competências emocionais do grupo tomava forma e expressão na dinâmica do cotidiano, revelando nuances da prática gerencial na empresa.

Um fator crítico emergente no grupo de discussão foi a percepção de pouca clareza do papel de liderança, o que, entre outras consequências, faz com que as ações dos líderes tendam a se concentrar mais em aspectos operacionais (controle de tarefas, por exemplo), do que na gestão de pessoas. Dentro disso se revela a dificuldade na definição das responsabilidades, bem como os limites da autonomia e o âmbito de tomada de decisão dos líderes, fatores que não estavam suficientemente esclarecidos na empresa.

Pode-se observar também, que os gestores convergiram para a idéia de que “*a verdadeira função ou papel de cada gestor, de cada liderança ainda são confundidos*”, ou seja, as articulações entre os níveis de responsabilidade e de competência não estão claras existindo a necessidade de que seja mais trabalhada a competência coletiva entre os gestores “[...] *para se preocuparem mais uns com os outros, [...] dar ajuda*”.

A necessidade de estabelecer maiores níveis de inter-relação, através da ajuda mútua e apoio em situações cotidianas evidencia que há uma demanda para que esse grupo de gestores desenvolva estratégias coletivas para a aprendizagem de competências de liderança, que se vinculam ao desenvolvimento subjetivo e intersubjetivo das pessoas na organização (Goleman, Boyatzis e McKee, 2002; Davel e Vergara, 2001).

A dificuldade de compreensão do papel da liderança foi um aspecto de alta recursividade nas falas do grupo, ao longo de todo o encontro, como é ilustrado no discurso que segue:

A questão do entendimento do papel, isso é uma coisa que não é fácil, não é... Não é do dia pra noite que a gente vai ficar entendendo o papel e todas as entrelinhas, todas as informações, todos os recados que estão sendo dados, todos os treinamentos que tão sendo passados, entendeu? Tem pessoas que vão ter uma velocidade maior de entendimento do papel, outros vão ter uma velocidade menor, então vou dizer pra vocês sinceramente que, eu tô num processo de desenvolvimento e entendimento do meu papel e tenho coragem de dizer isso.

O depoimento acima revela a afetividade e emoção que permeiam a compreensão e a construção da aprendizagem de competências de liderança. Quando o participante, por si e pelo grupo, afirma “[...] tenho coragem de dizer isso”, ele certamente está mobilizando as capacidades de, três domínios: a) consciência de si mesmo (autoconhecimento, autoconfiança); b) autocontrole (transparência, iniciativa); c) consciência social (empatia). Ainda é possível observar que esses dados indicam a interdependência (produto/produtor) e a recursividade entre as políticas da empresa, as lideranças e os liderados.

A pouca clareza do papel e das funções de liderança está associada à *dificuldade de lidar com a emoção*, como se constatou na discussão do grupo e, corroborando com isto, a competência que alcançou o menor escore foi a “criação de recursos para trabalhar com emoção”.

Inicialmente, essa dificuldade foi interpretada pelo grupo com uma declaração que rendeu muitas risadas: “*emoção é frescura!*”. Mas o riso diminuiu quando alguém no grupo comentou: “*A gente não consegue trabalhar com a emoção. A gente acha que isso é frescura! Mas é porque a gente não consegue trabalhar com isso ainda*”. A continuidade das discussões permitiu evidenciar a dificuldade desses gestores de reconhecer (os liderados) e de se reconhecerem (enquanto líderes), como sujeitos, e não apenas como trabalhadores que têm tarefas a desempenhar. Os participantes pontuaram que falta tempo para discutir sentimentos e frustrações dos liderados no horário de trabalho, e que nas reuniões também não há espaço para isso. Percebe-se que o grupo compreende que essa

falta de tempo faz com que eles (lideranças) não dêem *feedbacks* positivos e não disponibilizem tempo para os liderados se expressarem:

As lideranças não dão tempo aos subordinados parar e pensar para falar as coisas; acabam passando por cima!

A gente vê que uma pessoa está desanimada, mas não vai procurar saber o que ela tem.

A gente não se importa muito com a emoção das pessoas.

Os fragmentos das falas acima explicitam o quanto há lacunas na prática de competências de liderança que requerem o desenvolvimento da inteligência emocional, tanto individual como coletiva, tais como: autoconsciência emocional, empatia, gerenciamento de conflitos, entre outras apontadas por Goleman, Boyatzys e McKee, (2002). É notória também, a inabilidade para fazer o que Davel e Vergara (2001) chamam de “gestão com pessoas orientada pela subjetividade”, onde uma das sensibilidades necessárias está vinculada à dimensão da “interioridade, prazer, emoção e gênero”, e pressupõe a capacidade para expressar e respeitar que os outros expressem emoções no dia-a-dia de trabalho. Já na dimensão “conhecimento, comunicação e poder”, percebe-se limitações quanto à sensibilidade para “estimular uma comunicação entre as pessoas, baseada no desenvolvimento da autenticidade e da compreensão recíproca de situações profissionais complexas” (Davel e Vergara, 2001, p. 311).

Outro ponto significativo da discussão entre os gestores, e que está relacionado com a capacidade de se apropriar da emoção, diz respeito à questão da amizade. Perguntaram-se se ela contribui positiva ou negativamente para a gestão, ou seja, o quanto o líder pode ou deve ser amigo de seus liderados. As discussões foram intensas no grupo, e as pessoas foram enfáticas ao manifestarem sua posição:

Uma coisa que a gente percebe nessa questão de amizade ou coleguismo ou profissionalismo: acho que todo mundo é profissional, agora, tu acaba dando um senso de urgência, uma tolerância maior, pra aquelas pessoas que tu tem maior afinidade.

Tem que ser profissional, tu tá sendo profissional, mas aquele que tu te relaciona melhor no teu dia a dia, tu dá uma certa preferência pra ele. Isso é inconsciente até! Tu acabas favorecendo uma ou outra pessoa inconscientemente.

Amizade é depois das seis horas (término do horário de trabalho).

Amigo pra mim é aquele amigo que frequenta a minha casa, que eu frequento a casa dele, que eu saio fim de semana com ele, que eu tenho um relacionamento extra-empresa com ele! (risos) Isso é amigo pra mim. Colega de empresa é colega de empresa. Tu vai fazer o que é necessário para empresa andar; tu podes até não gostar da pessoa, mas tu faz o necessário pra empresa andar independente do teu gosto, ou tu é amigo ou não é!

Eu sou amigo... Se eu sou na empresa eu sou fora da empresa igual. Amigo eu sou amigo igual, dentro ou fora da empresa. Agora isso não quer dizer que eu vá ser conivente com alguma coisa, de uma amizade minha dentro da empresa.

Para trabalhar com as pessoas, é preciso conhecê-las, independente de ter amizade ou não.

[...] por mais que eu seja amigo dele, que eu vejo que ele tá errando tem que chegar e cutucar ele! Porque o que acontece hoje dentro da (empresa), não é em um setor, é em vários setores, ao menos se nota, que, “se é meu amigo eu não vou (dar feedback)...”. Eu acho que aí que tem que haver uma grande mudança...

A recorrência dessa discussão sobre “amizade” pode ser compreendida como um ícone ilustrativo da dificuldade de integrar a emoção na gestão de pessoas.

Para Lisboa e Koller (2003), a amizade é uma ligação, uma interação entre duas ou mais pessoas, ela é recíproca, de livre escolha, voluntária, de preferências mútuas, com

forte componente afetivo e sem tempo de duração. Nessas concepções, portanto, a amizade não está atravessada por relações de poder, como ocorre nas situações de trabalho mencionadas no grupo. Ou seja, estabelecer amizade com seus liderados não é, nem poderia ser uma atribuição do papel de liderança, visto que a construção desse vínculo social é caracterizada pela espontaneidade, reciprocidade simétrica, não-fixação num contexto determinado, igualdade, controle interativo (ALIATTI, 2004).

Isso seria uma simplificação de algo que é complexo? Quer dizer, existe a amizade assim descrita na teoria e, de outro lado, não poderia haver amizade entre colegas de trabalho? Não se trata, no entanto, de dicotomizar o vínculo profissional do vínculo pessoal, pois a complexidade das relações humanas atravessa, na prática, esses espaços da casa, da rua e do trabalho (DA MATTA, 1991). É possível que existam, sim, vínculos afetivos entre colegas de trabalho, ou mesmo entre líderes e liderados. Neste caso, é preciso considerar que um dos critérios da formação e manutenção da amizade, como afirma Aliatti (2004), é o ser capaz de fazer e receber advertências, pois amigos são capazes de perceber, são empáticos aos sentimentos e necessidades uns dos outros e buscam a satisfação mútua.

Por mais que as políticas de Gestão de Pessoas estejam definidas para orientar a prática gerencial em processos seletivos e avaliativos, entre outros, há uma ampla dimensão subjetiva e intersubjetiva constantemente sendo mobilizada. O quanto o gestor pode ser mais complacente com quem tem “mais afinidade”, ou como pode se sentir constrangido ao ter que dar *feedback* negativo a um “amigo” ilustra esse nebuloso campo de intersecção entre “o lado pessoal e o lado profissional”. Para Marques (2004, p.128):

O mais importante no “ser amigo” não está nos sentimentos nem nas emoções, mas no relacionamento em si, na construção e reconstrução permanente de fluxos de comunicação que ampliam os horizontes de compreensão e revigoram os laços de confiança, tornando as pessoas mais seguras, por estarem apoiadas em um sentimento de comunidade e de união.

Ao lançarmos mão das aparentes dicotomias “profissional x pessoal”, “razão x emoção”, “trabalho x amizade”, “gestor x amigo”, à luz do Paradigma da Complexidade (Morin, 2001; 2002a), compreendemos que todo sistema vivo (como, por exemplo, as organizações de trabalho) gera relações complexas, complementares, recorrentes, concorrentes e antagônicas. Nessa complexidade, há articulação entre diferentes lógicas, sendo necessário assumir as relações paradoxais, conflitantes e de tensão entre partes e todo, indivíduo e grupo, indivíduo e sociedade sem sacrificar um em detrimento do outro. Esta articulação para Morin (1996; 2001; 2002a), fica contemplada na noção dialógica que é fundamental para compreender a complexidade. O termo dialógico quer dizer que duas lógicas, dois princípios, estão unidos sem que a dualidade se perca nessa unidade. É o Princípio Dialógico que permite manter a dualidade no seio da unidade, associando, simultaneamente, visões antagônicas que se rechaçam, mas que co-existem no universo de ordem-desordem, certeza-incerteza, singular e plural tão característico do paradigma da complexidade. A dialógica comporta a idéia de que os antagonismos podem ser estimuladores e reguladores, por exemplo: estrutura formal e estrutura informal; objetividade e subjetividade; planejamento e mudança, entre outros, podem conviver.

Podemos entender que a busca por produtividade, resultados organizacionais e demais fatores que compõem a “objetividade”, estão ao lado da busca por inovação, criação, qualidade de vida e outros fatores “subjetivos” presentes na cultura, no comportamento e na gestão organizacional – a co-existência simultânea desses antagonismos demanda uma compreensão dialógica da realidade. Para tanto, é fundamental

que as lideranças ampliem suas competências emocionais, compreendendo, como salienta Aleksandrowicz (2002), que “a subjetividade não é uma ilusão, é uma parte importante da realidade” (p. 61).

Considerações Finais

Ao buscar identificar e objetivar as competências de liderança em uma organização é preciso considerar que há um campo intersubjetivo que atravessa esse papel de liderança e que necessita ser contemplado no espaço coletivo, onde se efetiva a vivência da gestão. A exemplo disso, a capacidade para se apropriar da emoção e integrá-la na ação gerencial, é um fator-chave no desenvolvimento de gestores, conforme evidenciado nos resultados parciais dessa pesquisa.

Contudo, na lógica das organizações, o aumento das exigências do mercado demanda maior concentração na produção e no atendimento a critérios objetivos de novas certificações. Com isso, o espaço para trabalhar fatores subjetivos e intersubjetivos se extingue nessa realidade, à medida que os sujeitos são outros, passando a serem vistos como objetos, quando conclamados a produzir para atender metas e prazos. Visualizamos aqui, o paradoxo apontado por Morin (2002b) de que “a objetividade só pode vir de um sujeito” (p.80). Ou seja, essas duas dimensões objetividade-subjetividade são indissociáveis, mas o ser humano, alerta Morin, “infelizmente é capaz de parar de ver a subjetividade nos outros e considerá-los somente como objetos” (Morin, 2002b, p. 80).

No processo grupal dos gestores participantes dessa pesquisa, observou-se que a própria inquietação ao abordarem paradoxos e se depararem com a impossibilidade de uma “síntese”, uma resposta objetiva que apontasse o “certo” na solução dos impasses cotidianos, já potencializa o desenvolvimento de recursos para lidar com a emoção. Esta abordagem também aponta para um deslocamento da visão do outro como objeto, ao se mostrar multifacetada, sem respostas prontas. À medida que, no grupo, os líderes trocam percepções/lógicas, compartilham vivências, reconhecem e dialogam sobre suas diferentes formas de pensar e de agir, as aprendizagens são tecidas nessas inter-relações, construindo e consolidando recursos emocionais para o desenvolvimento de competências de liderança.

As relações de reciprocidade e afetividade, presentes no ambiente de trabalho, mobilizam a capacidade para lidar com a emoção, ou seja, requerem competências de liderança associadas à consciência de si mesmo, autocontrole, consciência social e destreza social. Não se trata, pois, de “separar” afeto e trabalho, e sim compreender como esses vínculos, diferentes em seus propósitos e motivações, se entrelaçam no cotidiano, e quais as repercussões disso no desempenho profissional, nas tomadas de decisão, nos processos de avaliação e *feedback*, nas negociações e administração de conflitos, enfim, nas atribuições e responsabilidades de líderes e liderados.

Referências

- ALEKSANDROWICZ, Ana Maria C.. Complexidade e Metodologia: um refinado retorno às fronteiras do conhecimento. In: MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F. (orgs.). **Caminhos do Pensamento: epistemologia e método**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2002, p. 49-79.
- ALIATTI, Eneida. **Processos dos Grupos Psicológicos Construtores da Pertença: vínculo da amizade, organizadores grupais e o lugar – espaço potencial**. Dissertação de Mestrado em Psicologia – PUCRS, 2004.
- CLOSS, Lisiane. **Estudo Transcultural sobre Competência Emocional Grupal: validação de um instrumento de pesquisa norte-americano para uso no contexto organizacional brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração, UFRGS Modalidade Acadêmico. Porto Alegre, 2004.
- DA MATTA, Roberto. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1991.
- DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia (orgs.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOLEMAN, BOYATZIS & MCKEE. **O Poder da Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LISBOA, C.; KOLLER, S. H.. Amizade e vitimização: fatores de risco e proteção no contexto do grupo de iguais. **Psico**. PUCRS v 34, n.1, p. 57-70, Porto Alegre: Jan-Jul 2003.
- MARQUES, Juracy C.. Relações Interpessoais e Apoios Afetivos: o calor e o frio na convivência organizacional In: BITENCOURT, Cláudia C.. (org.). **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, p. 117-131, 2004.
- MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F. (orgs.). **Caminhos do Pensamento: epistemologia e método**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2002.
- MORIN, Edgar. A Noção de Sujeito. In: SCHNITMAN, Dora F. (org). **Novos Paradigmas, Cultura e Subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, p. 45-55, 1996.
- MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.
- MORIN, Edgar. **Ciência com Consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002a.
- MORIN, Edgar. **O Método 5: a humanidade da humanidade**. Porto Alegre: Sulina, 2002b.
- MORIN, Edgar. **A cabeça bem feita: repensar a forma, reformar o pensamento**. 12 ed. 12 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.
- Dossiê Liderança – **Revista HSM**, n. 52, p. 98-101, set-out/2005

ⁱ Trata-se de uma pesquisa que integra a tese de doutorado em Psicologia, em andamento, que versa sobre “desenvolvimento de competências coletivas de gestão: uma análise sobre o processo grupal”.

ⁱⁱ Fonte: CLOSS, Lisiane (2004). Estudo Transcultural sobre Competência Emocional Grupal: validação de um instrumento de pesquisa norte-americano para uso no contexto organizacional brasileiro. Dissertação de Mestrado em Administração – Modalidade Acadêmico. UFRGS, 2004.

ⁱⁱⁱ A amostra total deste estudo é formada por 39 questionários válidos. Quanto às características dos entrevistados, maior parte encontra-se no grupo liderança técnica operacional, possui superior incompleto e estão, em média, há 9 anos e 8 meses na empresa.