

LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO: A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DO LÍDER COMO DIFERENCIAL NO CLIMA ORGANIZACIONAL

LEADERSHIP AND COMMUNICATION: THE LEADER'S EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A DIFFERENTIAL IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS E ELEMENTO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Viviane Lemes da Rosa, Universidade do Oeste de Santa Catarina/UNOESC, Brasil, viviane@geslat.com.br

Resumo

O presente estudo objetivou à análise da relação entre inteligência emocional, liderança, comunicação e clima organizacional. Considerando a importância da relação entre esses elementos para o sucesso de uma organização, realizou-se estudo da literatura crítica sobre os temas e aplicou-se *survey* em duas organizações (denominadas Empresa 1 e Empresa 2), por meio de questionário idêntico envolvendo liderança, clima organizacional, inteligência emocional e comunicação. O *survey* demonstrou que a maioria dos entrevistados gosta da empresa e da liderança e acredita que não há problemas comunicativos. Também permitiu concluir que os entrevistados da Empresa 2 que afirmaram não ter um bom chefe assim o fizeram por razões ligadas a falhas de comunicação. Após contraposição entre a literatura crítica e os resultados do *survey*, concluiu-se que a inteligência emocional é fator imprescindível para a liderança e que esta implica diretamente na comunicação, que, por sua vez, é determinante para o clima organizacional. Também concluiu-se que investir em melhoria da comunicação na Empresa 2 poderá gerar resultados positivos na imagem da liderança e no clima organizacional.

Palavras-chave: liderança; comunicação; inteligência emocional; clima organizacional; motivação

Abstract

This study analyze the relationship between emotional intelligence, leadership, communication and organizational environment. Considering the importance of the relationship between these elements for the success of an organization, a study of the critical literature on the themes was carried out and a survey was applied to two organizations (called Company 1 and Company 2), through an identical questionnaire involving leadership, organizational environment, emotional intelligence and communication. The survey showed that the majority of respondents like the company and the leadership and believe that there are no communication problems. It also allowed us to conclude that those interviewed by Company 2 who said they did not have a good boss did so for reasons related to communication failures. After the opposition between the critical literature and the survey results, it was concluded that emotional intelligence is an essential factor for leadership and that this directly implies communication, which, in turn, is decisive for the organizational environment. We also concluded that investing in improving communication in Company 2 can generate positive results in the image of leadership and in the organizational environment.

Keywords: leadership; communication; emotional intelligence; organization environment; motivation

1. INTRODUÇÃO

A boa comunicação é fator imprescindível para o clima organizacional e para o desenvolvimento dos projetos do líder em uma organização. Acredita-se que uma equipe

alinhada, dialógica e comunicativa seja um diferencial da organização. E a postura do líder é essencial para que a equipe atinja esse nível comunicativo (BACCEGA, 2002, p. 26).

A liderança é um dos principais diferenciais de uma empresa (GOLEMAN, 2012, p. 13): inúmeras companhias possuem condições econômicas para dar andamento a projetos, mas o diferencial são as pessoas, o chamado “capital humano”. Embora as organizações apresentem regras internas observadas à risca pelos colaboradores, departamentos de gestão de pessoas desenvolvidos e bem aparelhados, políticas de incentivo à melhoria do clima organizacional, entre outros instrumentos destinados, por intermédio das pessoas, a impulsionar os resultados positivos da empresa, sabe-se que a liderança é um dos principais elementos da equação.

O líder emocionalmente desenvolvido e bem preparado para lidar com o dinamismo das relações humanas é um profissional que detém a habilidade de manter a equipe alinhada, comunicativa e produtiva mesmo quando o panorama geral da organização – exemplificativamente, sua situação financeira – não é positivo. Para Daniel Goleman (2015, Pp. 11), “a inteligência emocional é a condição *sine qua non* da liderança”.

A liderança e a equipe são seres humanos dotados de emoções. Um método cartesiano e racional é insuficiente para descrever ou lidar com pessoas, pois todo ser humano possui dois eus dentro de si (KAHNEMAN, 2012, p. 510-511). Há que se ter inteligência emocional e o auxílio da psicologia para relacionar-se diariamente com seres humanos que, naturalmente, vivem altos e baixos (emocionais, financeiros, entre outros) (GOLEMAN, 2015, p. 20-21).

Nesse panorama, um líder habilidoso com pessoas, que detém conhecimento a respeito das práticas comunicacionais, consegue melhores resultados do que um líder que não possua tais habilidades e inteligência emocional (CHAMINE, 2013, p. 20), e é por isso que o presente estudo é tão importante.

Este trabalho tem por objetivo estudar e relacionar tais elementos (a inteligência emocional, a liderança e a comunicação intraorganizacional) para identificar de que formas afetam o ambiente e o clima da organização e impulsionam os seus resultados, contraponto a literatura crítica com os resultados de survey realizado em 10 de março de 2020 em duas empresas do ramo de laticínios localizadas no oeste catarinense.

2. A CONEXÃO ENTRE LIDERANÇA, INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Liderança, inteligência emocional e comunicação intraorganizacional são conceitos interrelacionados. O líder necessita de inteligência emocional para ter uma comunicação assertiva e substancial dentro da organização e vice-versa: a comunicação flui melhor quando o líder possui inteligência emocional. Há inúmeros autores na administração, na comunicação e na psicologia que relatam como os três institutos se relacionam.

Julian Birkinshaw e Ken Mark (2017, p. 23) definem a inteligência emocional como a capacidade de monitorar as emoções próprias e de outrem, que permite (i) discriminar e classificar as diferentes emoções, (ii) controlar o modo de pensar e agir e (iii) aumentar a eficácia pessoal.

Os autores (2017, p. 23-24) esclarecem que a noção surgiu em 1980 com o psicólogo Howard Gardner, por meio do termo “inteligências múltiplas”. Já o termo “inteligência emocional” foi utilizado pela primeira vez em 1985, por Wayne Payne. Posteriormente, surgiram três diferentes abordagens a respeito da inteligência emocional: (i) Modelo de habilidades de Peter Salovey e John Mayer; (ii) Modelo de características de K. V. Petrides; (iii) Modelo misto de Daniel Goleman.

Inteligência emocional e comunicação do líder estão diretamente implicados, na medida em que a inteligência emocional gera ao líder a capacidade de intuir como a equipe se sente e adaptar seu discurso e mensagem para que sejam mais assertivos de acordo com os destinatários (BIRKINSHAW; MARK, 2017, p. 24).

Elias Leite (2017, p. 72 e 74) afirma que a inteligência emocional é o fator que explica porque algumas pessoas são mais bem sucedidas que outras, é a habilidade de usar as emoções a seu favor e envolve competências que podem ser trabalhadas e desenvolvidas. O autor sustenta que a inteligência emocional do líder influencia bastante o ambiente e a cultura organizacionais, de modo que o domínio inteligente das emoções é essencial para uma boa liderança.

Para Shirzad Chamine (2013), o potencial do ser humano é influenciado pelas inteligências emocional e cognitiva, por suas habilidades, conhecimentos, rede social e experiências, mas é a inteligência positiva que determina a porcentagem do potencial que as pessoas realmente alcançam.

O autor (2013, p. 26) afirma a existência de um Sábio em contraposição a onze Sabotadores internos das pessoas: o crítico, o insistente, o prestativo, o hiper-realizador, a vítima, o hiper-racional, o hipervigilante, o inquieto, o controlador e o esquivo. Enquanto os Sabotadores são os inimigos interiores responsáveis por “comportamentos-âncora”, o Sábio (i) tem curiosidade e mente aberta; (ii) é empático; (iii) é inovador nas perspectivas e soluções; (iv) possui missões e valores básicos; (v) tem ações decisivas sem as interferências dos Sabotadores.

Chamine (2013, p. 133-148) defende que a Inteligência Positiva se aplica às relações organizacionais, fortalecendo o líder e a equipe e permitindo melhores resultados no desenvolvimento de pessoas, gerenciamento de equipes e situações de estresse, convivência com pessoas difíceis, resolução de problemas complexos, equilíbrio entre vida e trabalho, melhoria de habilidades e descoberta de propósitos. Para o autor (2013, p. 195), a Inteligência Positiva implica que eficiência e felicidade andem juntas.

Daniel Goleman foi um dos primeiros autores a estudar a inteligência emocional. O autor (2015, p. 14-22) explica que a inteligência emocional apresenta quatro componentes: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social. A autoconsciência consiste em conhecer e entender a si mesmo; a autogestão significa dominar as próprias emoções e características; a empatia é perceber e levar em conta os sentimentos dos outros e a habilidade social consiste em saber lidar com as pessoas para conduzi-las nas direções desejadas.

Como se vê, enquanto os dois primeiros componentes são internos e envolvem apenas o líder (ao menos a princípio, e não as suas consequências, que certamente implicam outros), os dois segundos componentes dependem de como o líder se relaciona com as pessoas. Embora os

quatro componentes produzam efeitos em face da equipe, a empatia e a habilidade social são componentes da inteligência emocional que invariavelmente dependem da relação direta do líder com sua equipe. Por meio da empatia, o líder ganha o respeito e a confiança das pessoas, gerando motivação. Por meio da habilidade social, o líder consegue direcionar a força e a motivação da equipe para atingir resultados.

Diversos autores vêm estudando o que motiva o ser humano, em diferentes áreas do conhecimento. Nesse sentido, na obra Nudge, Richard H. Thaler e Cass R. Sunstein demonstram como é possível induzir as pessoas a determinados comportamentos por meio de pequenos empurrões. Para os autores (2008, p. 3), as pessoas que podem impulsionar escolhas atuam como arquitetos da escolha (*choice architects*) e nunca partem de um desenho neutro. Os autores afirmam (2008, p. 5) que, muitas vezes, os indivíduos fazem escolhas ruins e que nunca teriam feito se estivessem atentos e tivessem informações completas, habilidades cognitivas ilimitadas e completo autocontrole. Assim, uma visão liberal-paternalista pode mover as pessoas em direções que tornem suas vidas melhores por meio de nudges – entendidos como “qualquer aspecto da arquitetura da escolha que altera o comportamento das pessoas de uma forma previsível sem proibir quaisquer opiniões ou alterar significativamente seus incentivos econômicos” (THALER; SUNSTEIN, 2008, p. 6).

De modo semelhante, Daniel Kahneman (2012, p. 29) afirma que as pessoas possuem dois modos de pensamento: enquanto o Sistema 1 atua rapidamente e no automático, com base em padrões, o Sistema 2 é consciente, raciocina e faz escolhas. Como o Sistema 1 é preguiçoso e irrefletido – e é normalmente a primeira opção quando o ser humano se depara com as coisas –, ele torna a pessoa mais suscetível a heurísticas e vieses, facilitando a tomada de decisões tendenciosas. Ao explicar as heurísticas e vieses que influenciam a tomada de decisões, Kahneman demonstra que a motivação do ser humano nem sempre é racional e pode ser estimulada e conduzida em determinados sentidos.

Em sua teoria, Peter Drucker estuda a importância e os efeitos do que denomina de “engajamento” na equipe, definição muito semelhante à “motivação” de Goleman. Embora o termo “engajamento” possa apresentar diferentes significados, para Drucker trata-se do colaborador “empenhado em contribuir para a organização e disposto a fazer um extraordinário esforço para realizar tarefas importantes a fim de atingir os objetivos organizacionais” (COHEN, 2014, p. 11). Para Drucker, há quatro passos para engajar uma pessoa: (i) alocação cuidadosa e promoção; (ii) exigir altos padrões de desempenho; (iii) manter colaboradores informados; e (iv) encorajar a visão gerencial (COHEN, 2014, p.12).

O engajamento dos colaboradores é de extrema importância porque traz resultados para a organização, devido ao desempenho máximo, de modo que é altamente aconselhável ter colaboradores engajados. E esses passos descritos por Drucker, a fim de engajar colaboradores, exigem inteligência emocional do líder. Mas os estudos de Drucker relacionados à liderança não se limitam ao engajamento.

Drucker (2019, p. 86-90) afirma que os líderes eficazes confiam nas relações humanas e que há quatro requisitos para que essas relações sejam igualmente eficazes: (i) comunicabilidade lateral, por meio da qual o líder deve fazer com que o colaborador se sinta responsável por suas contribuições; (ii) trabalho em equipe, formada por pessoas de diferentes conhecimentos

e habilidades, que trabalham juntas e de forma responsável; (iii) autodesenvolvimento do líder; (iv) desenvolvimento dos outros. Para Drucker (2019, p. 93), o gestor eficaz deve tornar as pessoas produtivas por meio de aumento de suas forças, e isso vale para si mesmo, para sua equipe e para seu próprio chefe. Deve-se enaltecer e trabalhar com as forças, sabendo das fraquezas, mas não focando nelas.

Há diferentes tipos de liderança, vale dizer, existem diferentes perfis pessoais que implicam em líderes com características diversas. A liderança não se limita ou demanda um ou outro tipo de perfil, inclusive, diferentes situações requerem diferentes tipos de liderança, que são alternados por um mesmo líder diariamente, de acordo com as situações enfrentadas. Pessoas com perfis diversos podem ser líderes incríveis, com suas características pessoais diferentes.

Goleman (2015, p. 32-43) cita seis estilos de liderança: (i) Autoritário: tende a ser o mais eficaz, pois maximiza o compromisso com as metas e estratégia da empresa deixando aos liderados a flexibilidade de meios para que os alcancem; (ii) Coaching: tem ótimo impacto sobre o clima organizacional, na medida em que auxiliam os colaboradores a se conhecerem e identificarem suas forças e fraquezas, preocupam-se com o desenvolvimento das pessoas e as ajudam nesse sentido, fazem acordos e dão instruções e feedbacks constantes; (iii) Afiliativo: bastante motivador, pois ao colocar as pessoas em primeiro plano e oferecer amplo feedback positivo e reconhecimento, geram sensação de pertencimento; (iv) Democrático: escuta bastante e constrói decisões coletivas, aumentando a flexibilidade e a responsabilidade; (v) Marcador de ritmo: deve ser usado com parcimônia, porque pode prejudicar o clima ao fixar altíssimos padrões de desempenho e exigir da equipe que faça as coisas cada vez melhor e mais rápido; (vi) Coercivo: o líder enquanto artista da reviravolta é o menos eficaz, porque toma decisões duras, institui reinado de terror, implica tomada de decisões de cima para baixo, mata novas ideias, tende a culpar o portador das más notícias e desmotiva a equipe.

Por sua vez, Nicolai Cursino (p. 6-7) defende a existência de um eneagrama de liderança, composto por nove estilos diversos (perfeccionista, ajudante, vencedor, intenso, analítico, precavido, otimista, poderoso e mediador) que, por sua vez, possuem quatro elementos centrais diferentes: (i) fixação: ideia fixa, pensamento repetitivo, filtro por meio do qual analisa e julga as coisas; (ii) paixão: emoção viciada e automática, que aparece com grande frequência e intensidade; (iii) mecanismo de defesa: estratégia de defesa; (iv) crenças centrais: lente, filtro pelo qual enxerga e interpreta o mundo e a realidade.

Em síntese, a literatura crítica propõe diferentes tipos de perfis de liderança, com base em classificações diversas. O que todos os autores que defendem a existência de tipos diversos de liderança têm em comum é o consenso quanto à possibilidade e necessidade, de acordo com as situações, de trocas ou desenvolvimento de habilidades de diferentes perfis de liderança. Vale dizer: diferentes situações demandam tipos diversos de liderança. A inteligência emocional, enquanto condição *sine qua non* da liderança, não é negociável (GOLEMAN, 2015, p. 11), e impõe que o líder saiba o momento de trocar os estilos de liderança, pois eles afetam o desempenho e os resultados da organização (GOLEMAN, 2015, p. 30).

Charles A. O'Reilly III e Michael L. Tushman (2017, p. 241) estudam as formas como as organizações e os líderes devem se preparar para resolver os dilemas da inovação. Os autores sustentam que a liderança é peça chave na implementação do que eles chamam de abiestria

nas organizações – que, por sua vez, exige renovação estratégica – porque “liderar de forma ambidestra exige clareza emocional e estratégica e a habilidade de abarcar a contradição”. E para que essa renovação estratégica seja eficaz, a comunicação entre líder e equipe apresenta papel de alta relevância.

Os autores (2017, p. 234-239) propõem cinco práticas de liderança associadas à renovação estratégica eficaz: (i) o líder deve definir uma aspiração de crescimento ligada à estratégia da empresa que traga conexão emocional aos funcionários; (ii) dialogar com os funcionários a respeito das estratégias, baseando-se em dados e fatos reais; (iii) experimentar as ideias; (iv) engajar ativamente todos os níveis da equipe no projeto de renovação; (v) aplicar o mesmo esforço à renovação do que às demais atividades, não a tratando como trabalho paralelo. Como se vê, três dos cinco itens exigem comunicação substancial entre líder e equipe.

A inteligência emocional do líder relacionada à comunicação com sua equipe não se limita à forma de ouvi-los, entendê-los e agir de acordo, mas também implica na importante tarefa de prepará-los e transformá-los em liderança. Nesse sentido, para Francisco de Assis (SANTARÉM, 2012, p. 114), a liderança é uma responsabilidade que pressupõe contato e formação de outros líderes, pois em cada pessoa há um líder em potencial.

No que concerne à comunicação organizacional, cabe esclarecer que a comunicação entre líder e equipe pode se dar de diversas formas, não se restringindo apenas à forma verbal. Há muito, Pierre Weil e Roland Tompakow (2015, p. 27-64) afirmam que a linguagem corporal não mente: (i) como o Boi (abdômen) denota a vida instintiva, o Leão (peito), a preponderância do Eu, e a Águia (cabeça), o controle da mente; (ii) como um sorriso pode apresentar diferentes significados; (iii) como harmonia e desarmonia implicam concordância ou discordância.

O líder deve não apenas estar atento à sua linguagem corporal – aos sinais, sensações e informações que repassa às pessoas – mas conhece-la e utilizá-la a seu favor no ambiente organizacional. Conhecendo a linguagem de seu corpo, o ser humano pode mudar sua mente (2015, p. 263-264). Tal orientação assemelha-se muito às noções de empatia e habilidade social de Goleman.

Howard Gardner (2013, p. 33-35) sustenta que a liderança eficaz demanda quatro fatores: (i) relações contínuas, ativas e dinâmicas com seus grupos; (ii) balanceamento entre contatos regulares e constantes com a comunidade e períodos de imersão para reflexão; (iii) influência por meio das histórias que contam e de suas personificações; (iv) a liderança por meio da escolha e não da força. Em mesmo sentido que Weil e Tompakow, para Gardner (2013, p. 37), a comunicação entre líder e grupos ocorre não apenas por meio das histórias relatadas (pela oratória ou escrita), mas também através de comunicação simbólica, como imagens e símbolos. E é isso que diferencia liderança humana, em que a comunicação permite a escolha do líder.

Na obra “Liderança de alto nível”, os autores partem de quatro bases para direcionar a atuação do líder: estabelecer alvo e visão corretos, tratar bem o pessoal, tratar bem os clientes e adotar o tipo certo de liderança. Na seção “tratar bem o pessoal”, os autores sustentam a importância do empoderamento da equipe, do modelo de Liderança Situacional, do desenvolvimento da

autoliderança, da liderança pessoa a pessoa, da construção da confiança, do coaching, da colaboração, da mentoria, entre outros.

O que permeia todos os tópicos da seção é a unanimidade da importância da comunicação entre líder e equipe. Nesse sentido, a criação de uma cultura de empoderamento depende do compartilhamento de informações, da comunicação assertiva a respeito dos limites e da substituição da hierarquia por pessoas autoriditadas (RANDOLPH; BLANCHARD, 2019, p. 49). De mesmo modo, a maioria das habilidades centrais para a liderança pessoa a pessoa dependem diretamente da comunicação e da forma como é feita – é o que ocorre com dar *feedbacks*, elogiar, reorientar e pedir desculpas (BLANCHARD; FINCH, 2019, p. 114-124). Como se vê, a comunicação organizacional é especialmente central no tema da liderança porque ela é um passo imprescindível e necessário para a liderança.

O líder que não se comunica, que não informa, conversa, explica, elogia, agradece, orienta, pede desculpas, etc., ou não é visto como líder pela equipe – podendo caracterizar no máximo um superior hierárquico – ou não é visto como um bom líder. Isso ocorre em todos os âmbitos da organização. Por exemplo, para que a equipe se sinta parte de um projeto, ela precisa entender seus objetivos, acreditar no projeto, acompanhá-lo e receber *feedback*. Tudo isso faz parte da comunicação. E quanto mais transparente, respeitoso e sincero for o *feedback* – respeitando-se as características próprias de cada perfil profissional – maiores as chances de que traga resultados positivos posteriormente.

O líder precisa se atentar, no mínimo, para os seguintes aspectos da comunicação: momento, forma, tempo, destinatário e objetivo. Quanto ao momento, a comunicação deve ser realizada na hora certa, na ocasião devida. Nesse sentido, por exemplo, *feedbacks* não são dados em público, mas pessoalmente. A respeito da forma, a comunicação deve ser direta, clara, respeitosa, impessoal e transparente. É de extrema importância que o destinatário não se sinta ludibriado, ofendido ou atacado e que compreenda a importância e o objetivo do comunicado. Confiança e respeito geram atitude similar. Quanto ao tempo, a comunicação será mais eficaz quanto mais simples e direta; digressões, repetições e fugas do assunto que impliquem em duração desarrazoada farão com que as pessoas percam a atenção, não acompanhem o raciocínio e, por conseguinte, que possam não compreender a mensagem. A comunicação também varia de acordo com o destinatário: diferentes pessoas demandam diferentes mensagens. Há quem compreenda mensagens diretas e com poucas palavras e há quem necessite de explicações mais completas e detalhadas. O líder precisa conhecer sua equipe e os diferentes perfis das pessoas que a compõem para que possa direcionar a comunicação de acordo. Por fim, cada comunicação precisa ter um objetivo que a guie para conservar eficiência. Conversas despropositadas tomam tempo e podem gerar resultados contrários aos pretendidos. Deve-se focar no objetivo.

Como visto, a literatura crítica permite concluir que liderança, inteligência emocional e comunicação se relacionam. Todavia, é necessário frisar que a inteligência emocional do líder vai além de comunicar e impulsionar a motivação da equipe para a melhor produção no ambiente organizacional.

O líder dotado de inteligência emocional compreende que a motivação do ser humano não se relaciona apenas com concluir tarefas e ser reconhecido, mas com a realização pessoal e

coerência com seus objetivos pessoais. A equipe é formada por indivíduos dotados de sentimentos, objetivos, cultura e individualidade. O engajamento e a motivação são muito melhor gerados e mantidos quando o líder está conectado com sua equipe enquanto pessoas com perfis, objetivos e características diversas. O líder que possui inteligência emocional logra mais êxito no quesito motivação porque sabe identificar os diferentes perfis de colaboradores de sua organização, respeitar sua individualidade e fazê-los sentirem-se incluídos e aceitos tais como são, contribuindo para o seu crescimento pessoal e não apenas para o desenvolvimento eficaz de tarefas na empresa.

O líder emocionalmente inteligente vê a si mesmo em sua equipe e possui uma alteridade capaz de conectá-lo com ela. Acredita-se que a palavra que sintetiza essa cumplicidade que o líder emocionalmente inteligente é capaz de gerar é “ligação”; e essa ligação apresenta movimento circular, pois ela gera motivação e essa motivação fortalece ainda mais a ligação.

As pessoas dedicam seu tempo e talento para fazer a diferença na empresa quando acreditam que estão atuando em prol de um líder íntegro e confiável. A construção dessa relação de confiança da equipe demanda do líder competência, atuação íntegra e coerente, demonstração de cuidado e preocupação com outras pessoas e a responsabilidade em honrar promessas (BLANCHARD, 2019, p. 128-129). Em síntese, a autenticidade do líder gera a confiança da equipe, que passa a se dedicar mais e melhor à organização.

Esse retorno ao quesito motivação é importante porque há um fundo ético e uma responsabilidade social em toda liderança. Querendo ou não, o líder é responsável pela formação e pelo desenvolvimento de pessoas em um dos aspectos mais importantes de suas vidas: o profissional. Um líder emocionalmente inteligente cativa, agrega e forma novos líderes, da mesma forma que um líder sem inteligência emocional pode ocasionar traumas e ser responsável por inúmeros cenários negativos na vida pessoal e profissional dos membros de sua equipe. Para Burns (AVOLIO; GARDNER, 2005, p. 319), líderes transformadores transformam seguidores em líderes. Não há como falar em liderança sem se atentar para os aspectos éticos, pedagógicos e sociais envolvidos. O líder está naturalmente sob os holofotes de toda a organização: ele forma, influencia, interliga e toca pessoas, positiva ou negativamente, a depender de seu método de liderança e de sua inteligência emocional ao planejar e agir. E essas características de visibilidade e alcance da liderança geram uma responsabilidade social que pode ou não gerar frutos muito positivos não só para a organização, mas para a sociedade como um todo.

3. SURVEY

No dia 10 de março de 2020, aplicou-se questionário idêntico a uma parte dos colaboradores de duas empresas do mesmo ramo – indústrias de queijo muçarela – localizadas nas cidades de Cordilheira Alta/SC e Itá/SC, a uma distância de 67 (sessenta e sete) quilômetros uma da outra.

O questionário foi elaborado no Google Forms e disponibilizado por meio de notebook para que os entrevistados o respondessem de forma sigilosa e sem interferências. Informados a respeito da possibilidade de não responder o questionário, tratando-se de atividade totalmente

facultativa, todos optaram por respondê-lo e nenhum questionário foi anulado devido a rasuras ou respostas contraditórias.

No total, foram 37 questionários respondidos por 14 (37,8%) pessoas do sexo masculino e 23 (62,2%) pessoas do sexo feminino na empresa sediada em Cordilheira Alta/SC (doravante denominada Empresa 1), que contava com 121 funcionários à época das respostas aos questionários. Desses entrevistados, 81,1% possuem superior hierárquico do sexo masculino e 18,9% do sexo feminino.

No laticínio localizado em Itá/SC (doravante denominado Empresa 2), 21 dos 57 empregados da empresa responderam ao questionário na data de 10 de março de 2020, sendo 10 (47,6%) homens e 11 (52,4%) mulheres. Destes, 33,3% apresentam superior hierárquico do sexo masculino e 66,7% do sexo feminino.

Os entrevistados contavam com diferentes líderes ou superiores hierárquicos, pois ambas as empresas apresentam cinco degraus no organograma organizacional: gerente administrativo, seguido por gerente de produção, seguido por auxiliar de produção III, seguido por auxiliar de produção II e, por fim, auxiliar de produção I.

O questionário aplicado consta no Anexo 1 deste trabalho e contém 17 (dezessete) perguntas, nessa exata ordem: (1) Qual seu sexo? (2) Você gosta de trabalhar na empresa? (3) Como você define o clima no trabalho? (4) Você gosta do seu chefe? (5) Você acha que seu chefe é competente no trabalho? (6) No geral, você considera o seu chefe, um bom chefe? (7) Qual o sexo do seu chefe? (8) Você admira o seu chefe? (9) Você tem medo de falar com o seu chefe? (10) Por que você tem medo de falar com o seu chefe? (11) Por que você considera ele um bom chefe? (12) Por que você não considera ele um bom chefe? (13) A equipe respeita o seu chefe? (14) Quando seu chefe conversa contigo sobre o trabalho, como ele se comporta? (15) Quando seu chefe conversa contigo sobre outros assuntos, como ele se comporta? (16) Na sua opinião, falta comunicação entre o seu chefe e a equipe? (17) Se falta comunicação entre o seu chefe e a equipe, por que você acha que isso acontece?

Primeiramente, os entrevistados foram questionados se gostam de trabalhar na empresa. Na Empresa 1, 36 (97,3%) responderam que sim e um (2,7%) respondeu que às vezes sim e às vezes não. Na Empresa 2, um entrevistado (4,8%) disse que não, 19 (90,5%) responderam que sim e um (4,8%) respondeu que às vezes sim e às vezes não.

Em seguida, foram questionados a respeito do clima no trabalho (“como você define o clima no trabalho?”). Enquanto na Empresa 1, 89,2% responderam “é legal” e 10,8% responderam que “não é legal”, na Empresa 2, 95,2% responderam “é legal” e 4,8% responderam que “não é legal”.

As questões com respostas “sim” ou “não” foram assim respondidas nas duas empresas:

PERGUNTAS	RESPOSTAS			
	EMPRESA 1		EMPRESA 2	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Você gosta do seu chefe?	91,9%	8,1%	100%	0%
Você acha que seu chefe é competente no trabalho?	91,9%	8,1%	100%	0%

No geral, você considera o seu chefe, um bom chefe?	83,8%	16,2%	100%	0%
Você admira o seu chefe?	59,5%	40,5%	71,4%	28,6%
A equipe respeita o seu chefe?	83,8%	16,2%	95,2%	4,8%
Na sua opinião, falta comunicação entre o seu chefe e a equipe?	29,7%	70,3%	19%	81%

Tabela 1 – Perguntas com respostas no formato “sim” ou “não”

A respeito do medo de falar com o chefe, na Empresa 1, 35 entrevistados (94,6%) disseram que não possuem medo e 2 entrevistados (5,4%) responderam que “às vezes”. Na empresa 2, 18 entrevistados (85,7%) disseram que não têm medo e 3 entrevistados (14,3%) responderam que “às vezes”. Os entrevistados que responderam “às vezes” explicaram que o motivo seria “porque ele é bravo” (Empresa 1) e “porque ele é muito ocupado” (Empresa 2).

Enquanto na Empresa 1, 83,8% dos entrevistados respondeu que considera o chefe “bom”, na Empresa 2, 100% dos colaboradores fizeram tal afirmativa. Questionados a respeito dos motivos para tanto – e explicado que mais de uma opção poderia ser assinalada – as respostas foram as seguintes:

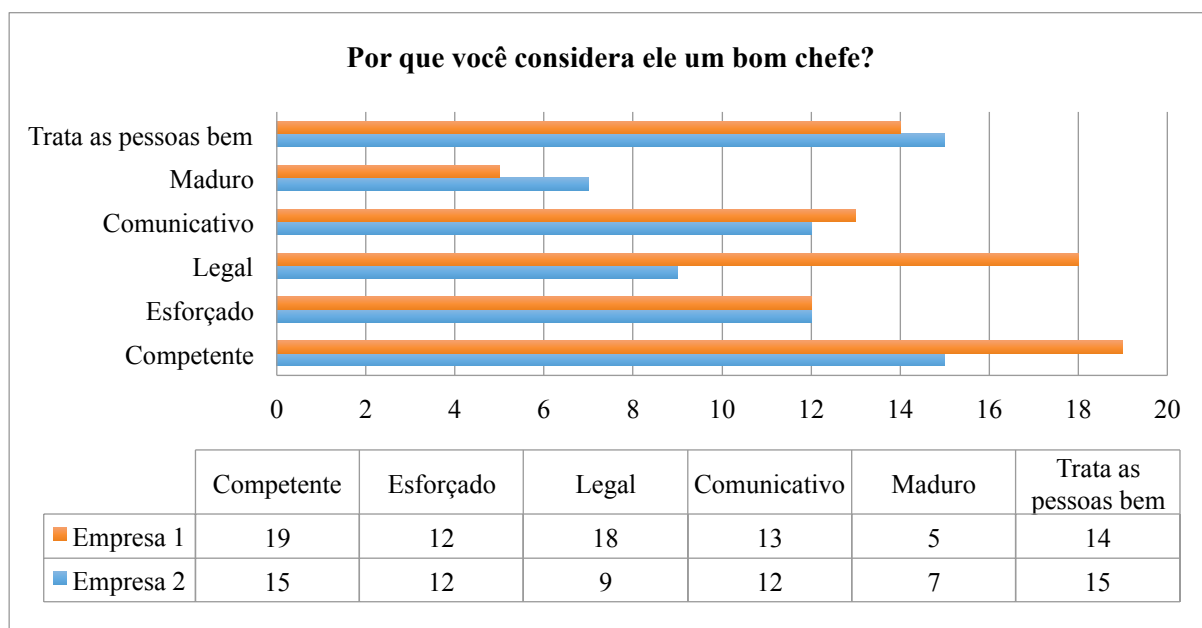


Figura 1 – Por que você considera ele um bom chefe?

Como se vê, na Empresa 1, 31 pessoas votaram 81 vezes, e na Empresa 2, 21 pessoas votaram 70 vezes – ou seja, quantitativamente, na Empresa 2, parece que os entrevistados visualizaram mais características boas em seus líderes.

Cientificados de que poderiam assinalar mais de uma opção, na Empresa 1, aqueles entrevistados que afirmaram não considerar o chefe “bom”, assim justificaram seu entendimento¹:

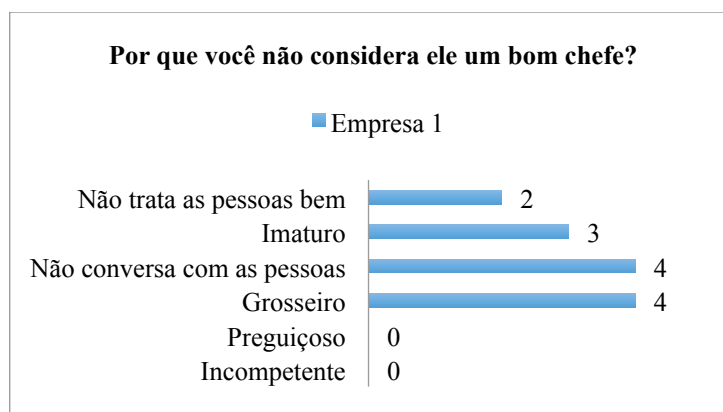


Figura 2 – Por que você não considera ele um bom chefe?

As perguntas 14, 15, 16 e 17 adentram especificamente o campo da comunicação, visando avaliar como os entrevistados enxergam a comunicação entre líder e equipe. Nesse sentido, na Empresa 1, 29,7% dos entrevistados, e na Empresa 2, 19% dos entrevistados afirmou faltar comunicação entre líder e equipe. Então, questionou-se como o líder se comportava durante a comunicação, e assim responderam os entrevistados:

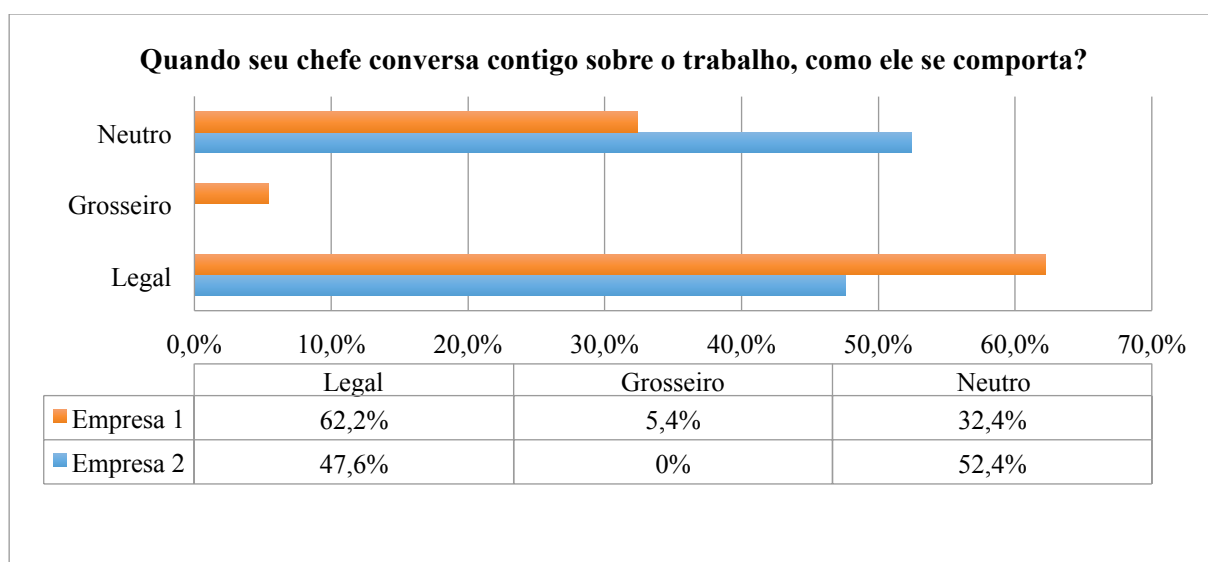


Figura 3 – Quando seu chefe conversa contigo sobre o trabalho, como ele se comporta?

¹ Na Empresa 2, não houve entrevistados que não considerassem o chefe “bom”, por tal motivo, ninguém respondeu a esse questionamento.

A respeito da comunicação sobre assuntos diversos, afirmaram o seguinte:

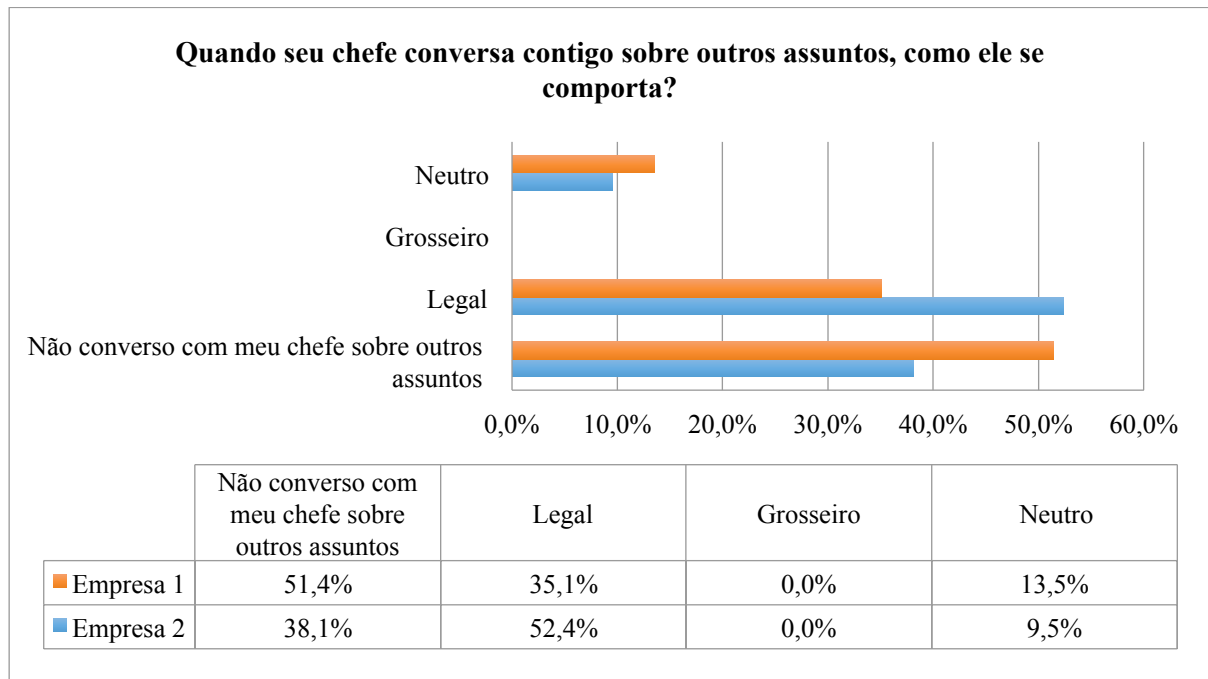


Figura 4 – Quando seu chefe conversa contigo sobre outros assuntos, como ele se comporta?

Então, questionou-se a respeito dos motivos pelos quais os entrevistados haviam afirmado a falta de comunicação entre líder e equipe, esclarecendo-se que poderiam assinalar tantas opções quanto desejassem:

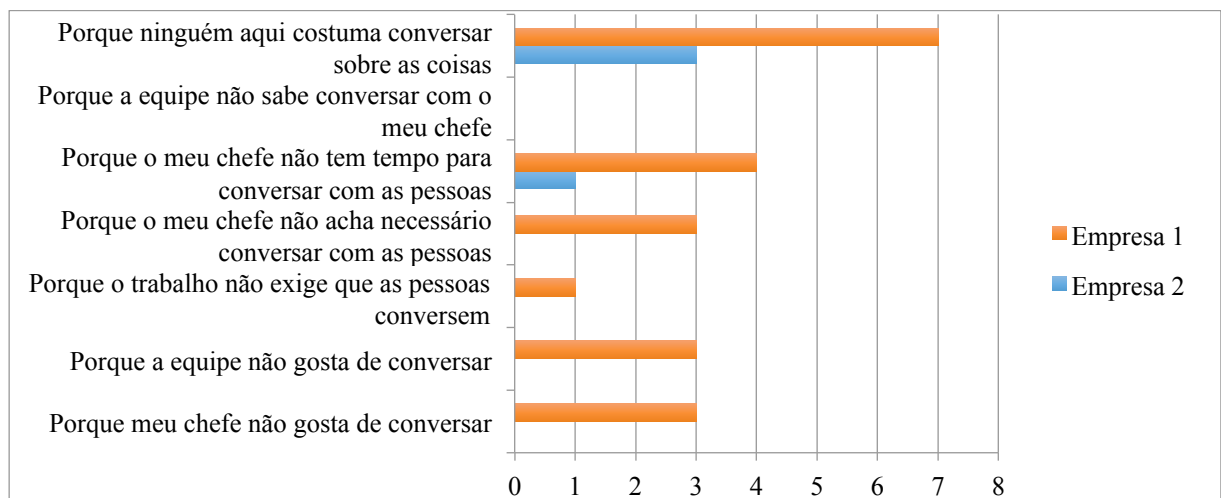


Figura 5 - Se falta comunicação entre o seu chefe e a equipe, por que você acha que isso acontece?

Como se vê, enquanto na Empresa 1, 11 pessoas formalizaram 21 respostas, na Empresa 2, 4 pessoas formalizaram 4 respostas. A seguir, será realizada a análise crítica desses resultados obtidos com base nas conclusões contidas na literatura supracitada.

4. ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

Prefacialmente, ressalta-se que não foi possível identificar qualquer relação entre o gênero dos entrevistados e seus superiores hierárquicos com relação às respostas aos questionários. Vale dizer: não houve qualquer resposta que permitisse identificar que questões de gênero possam ter influenciado as respostas dos entrevistados.

Em segundo lugar, verificou-se que os resultados do survey confirmaram as conclusões trazidas pela literatura crítica, no sentido de que os entrevistados, enquanto colaboradores de organizações, relacionam comunicação, liderança e clima organizacional.

Pôde-se chegar a essa conclusão pelo seguinte: a maioria dos entrevistados das organizações respondeu que gosta de trabalhar na empresa e que o clima é legal e, no que concerne aos atributos dos líderes, que os consideram competentes, bons chefes, os admiram e acreditam que a equipe também os respeita. Quanto à comunicação organizacional, a maioria afirma que o líder é legal ao se comunicar e que inexiste falta de comunicação com a equipe.

Questionados sobre os motivos pelos quais responderam que faltaria comunicação entre líder e equipe, em ambas as organizações, a maioria dos entrevistados que fizeram tal afirmação a justificaram pela opção “porque ninguém aqui costuma falar sobre as coisas”, o que denota que a maioria dos entrevistados divide a responsabilidade pela falta de diálogo por toda a equipe, não a atribuindo exclusivamente ao líder e dando a entender que se trata de uma característica cultural da organização.

Enquanto na Empresa 1 alguns dos entrevistados não gostam do líder e não o consideram competente ou um bom chefe, na empresa Empresa 2, 100% dos entrevistados gostam do líder e o consideram competente e um bom chefe. Ao mesmo tempo: (i) a maioria dos entrevistados da Empresa 1 que responderam não ter um bom chefe, assim o fizeram sob o fundamento de que o líder não saberia se comunicar; (ii) na Empresa 1, quatro dos seis motivos possíveis para considerar o chefe ruim eram relacionados à comunicação e foram os únicos assinalados pelos entrevistados; (iii) na Empresa 1, alguns entrevistados consideraram o líder grosseiro ao se comunicar; (iv) advertidos da liberdade para assinalar quantas opções quanto quisessem, na Empresa 1, 11 pessoas assinalaram 21 opções pra justificar a falta de comunicação enquanto que, na Empresa 2, 4 pessoas assinalaram apenas 4 opções; (v) enquanto a maioria dos entrevistados da Empresa 1 afirmou não conversar com o líder sobre outros assuntos; na Empresa 2 a maioria afirmou que o líder é legal ao comunicar-se sobre outros assuntos. Essas respostas permitem concluir que a comunicação na Empresa 2 é melhor do que na Empresa 1 e que os entrevistados da Empresa 1 demonstram maior descontentamento com a comunicação com a liderança.

Outra conclusão possível a partir das respostas é que, embora os colaboradores valorizem a comunicação, ela não parece ser a prioridade para os entrevistados: (i) embora a maioria dos entrevistados da Empresa 1 tenha afirmado não conversar com o chefe sobre outros assuntos

que não o trabalho, a maioria dos colaboradores gosta do líder, o considera competente e um bom chefe; (ii) a característica “comunicativo” enquanto fundamento para considerar o chefe “bom” ficou em 4º lugar como mais votada na Empresa 1 e em 3º lugar na Empresa 2 (empatado com outra opção), dentre as 6 opções possíveis.

A partir desses resultados, pôde-se concluir que a maioria dos colaboradores entrevistados gostam da liderança e de trabalhar nas empresas e acreditam que há boa comunicação com a equipe, mas não atribuem à comunicação um papel central ou prioritário no relacionamento com a liderança. Por sua vez, os entrevistados que demonstraram descontentamento com a liderança na Empresa 1 assim o fizeram, majoritariamente, por falta de comunicação, o que leva à conclusão de que a melhoria da comunicação com a equipe pode ser uma alternativa para melhorar o clima organizacional e a forma como os colaboradores veem a liderança. Por conseguinte, o *survey* confirma que é válido investir na comunicação enquanto fator impactante na liderança e no clima organizacional.

CONCLUSÃO

Liderança, inteligência emocional, comunicação e clima organizacional estão intrinsecamente ligados. Exige-se do líder inteligência emocional para a realização de comunicação assertiva e não agressiva, de modo a fazer com que os colaboradores sintam-se incluídos e parte da organização. Por sua vez, essa sensação de engajamento e pertencimento melhora o clima organizacional e reforça a liderança, num movimento cíclico benéfico à organização. O *survey* realizado confirmou essa conclusão: ao mesmo tempo em que a maioria dos entrevistados afirmou gostar de trabalhar na empresa, gostar do chefe e considerá-lo competente e um bom chefe, a maioria também afirmou inexistir falta de comunicação entre o líder e a equipe. Em mesmo sentido, na Empresa 2, os entrevistados que demonstraram descontentamento com a liderança o justificaram por problemas de comunicação, o que denota que a melhoria da comunicação poderia gerar efeitos positivos à organização.

REFERÊNCIAS

- Avolio, B. J.; Gardner, W. L. “Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership”, *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, pp. 315–338.
- Baccega, M. A. (2002). *Gestão de processos comunicacionais*. São Paulo: Atlas, 2002.
- Birkinshaw, J.; Mark, K. (2017). *25 ferramentas de gestão: um guia sobre os conceitos mais importantes ensinados nos melhores MBAs do mundo*, HSM.
- Blanchard, K. (2019). *Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho*, Bookman.
- Chamine, S. (2013) *Inteligência positiva: por que só 20% das equipes e dos indivíduos alcançam seu verdadeiro potencial e como você pode alcançar o seu*, Objetiva.
- Cohen, W. A. (2014). *A teoria aplicada de Drucker: 40 fundamentos essenciais do pai da administração moderna*, Elsevier.
- Cursino, N. (2017) *Eneagrama para líderes: autoconhecimento e maturidade para o desenvolvimento de sua liderança*, Qualitymark.

- Drucker, P. (2019). *O gestor eficaz*, LTC.
- Gardner, H. E. (2013) *Mentes que lideram: como líderes eficazes criam e executam*, Elsevier.
- Goleman, D. (2012) *O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas*, Objetiva.
- Goleman, D. (2015). *Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso*, Objetiva.
- Kahneman, D. (2012). *Rápido e devagar: duas formas de pensar*, Objetiva.
- Leite, E. (2017) *Líder de resultado: o poder da gestão que entende de gente, desenvolve pessoas e multiplica resultados*, Gente.
- O'Riley III, C. A.; Tushman, M. L. (2017) *Liderança e disrupção: como resolver o dilema do inovador*, HSM.
- Santarém, R. G. (2012) *Autoliderança: uma jornada espiritual para maior consciência na gestão com pessoas*, Senac Rio.
- Thaler, R. H; Sunstein, C. R. (2008) *Nudge: improving decisions about health, wealth and happiness*, Penguin Books.
- Weil, P.; Tompikow, R. (2015) *O corpo fala: a linguagem silenciosa da comunicação não verbal*, Vozes.