



A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO ELEMENTO HARMONIZADOR PARA UM SISTEMA DE LIDERANÇA EFICAZ

EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A HARMONIZING ELEMENT FOR AN EFFECTIVE LEADERSHIP SYSTEM

Roberto Batista de Souza¹

1- Licenciado em História, MBA em Gestão e Liderança de Pessoas, Especialista em Metodologia do Ensino de História e Geografia e em Educação à Distância e docente do Instituto de Ensino Superior de Itapira - IESI

Contato: geoprofessor.roberto@gmail.com

RESUMO

Este trabalho busca a reflexão sobre as melhores práticas e estratégias acerca das estruturas de liderança e gestão de pessoas no que tange às vantagens da atuação profissional na atualidade com os recursos afetivo-comportamentais e administrativos referentes a inteligência emocional, que expressem eficácia tanto no trato com colaboradores como na organização de sistemas de liderança, harmonizando pessoas, ideias e culturas organizacionais em prol da formação de equipes de alta performance e alto desempenho nas organizações. Desta forma é imprescindível o comprometimento de líderes, gestores e colaboradores em todas as fases e processos de qualquer empresa ou instituição a respeito do desenvolvimento da autoconsciência, autogestão e habilitações sociais, afetivas e compartilhadas para a construção de culturas organizacionais saudáveis, eficazes e sustentáveis segundo parâmetros humanos, psicológicos, sociais, administrativos e harmônicos, no sentido do respeito mútuo, ética, transparência, caráter elevado, trabalho em equipe de forma comprometida, leal e idônea. As teorias da inteligência emocional, complexas e bem articuladas do psicólogo e administrador estadunidense Daniel Goleman, podem colaborar em muito para a reflexão crítica e o desenvolvimento de estratégias harmonizadoras e humanizantes nos ambientes profissionais por conta de sua carga empática, relacional e direcionada ao atendimento de clientes internos e externos. Para o aprimoramento dos processos de gestão de pessoas, que demandam do líder análises de várias dimensões do ser e do relacionamento profissional foram cotejadas para este trabalho as teorias das múltiplas inteligências do clássico psicólogo Howard Gardner como bases para a diversificação da compreensão do pensamento humano e suas variáveis em momentos de tensão, pressão e necessidades sob focos mais amplos, empáticos e complexos. As análises teóricas de obras de referência como as provocações filosóficas de Mário Sérgio Cortella também dão substância às discussões que permeiam a administração e liderança de pessoas no presente século e que refletem a necessidade da real valorização do profissional como componente mais importante de qualquer empresa ou instituição, atuando de forma transparente e com caráter de mútuo benefício às empresas e à sociedade.

Descritores: Liderança; Inteligência Emocional; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This work seeks a reflection on the best practices and the approach on the structures of leadership and management of people regarding the advantages of current professional work with the affective-behavioral and administrative resources related to emotional intelligence, which expresses the effectiveness both without deal with collaborators as in the organization of leadership systems, harmonizing people, ideas and organizational cultures for the formation of high performance and high performance equipment in organizations. In this way it is essential or committed of leaders, managers and employees in all phases and processes of any company or institution regarding the development of self-awareness, self-management and social, affective and shared skills for the construction of healthy, effective and sustainable organizational cultures according to Human, psychological, social, administrative and harmonic parameters, in the sense of mutual respect, ethics, transparency, character, teamwork in a committed, loyal and trustworthy way. As complex, well-articulated emotional intelligence theories by American psychologist and administrator Daniel Goleman, they can collaborate a lot for the critical reflection and development of harmonizing and humanizing strategies in our professional environments due to their empathic, relational and customer-oriented charge internal and external. For the improvement of people management processes, which require the combating of analyzes of various dimensions of being and of the professional relationship, to control people, as the theories of the multiple intelligences of the classic psychologist Howard Gardner as bases for a diversification of the understanding of the thought human and their variables in moments of tension, pressure and needs under broader, empathic and complex foci. The theoretical analyzes of works of reference such as Mário Sérgio Cortella's philosophical provocations also give substance to the discussions that permeate an administration and leadership of people without this century and reflect a need for the real appreciation of the professional as a more important component of any company or institution, acting in a transparent and mutually beneficial manner for the benefit of companies and society.

Keywords: Leadership; Emotional intelligence; People management.

Artigo recebido em 07/05/2017; aprovado em 04/08/2017.

CONSCIESI - Revista Científica do Instituto de Ensino Superior de Itapira – IESI

www.consciesi.com.br / www.iesi.edu.br



INTRODUÇÃO

O comportamento humano e suas relações multivariadas sempre foram fenômenos de alta complexidade, especialmente quando se busca equilíbrio, harmonia, justiça e qualidade nas interações para a existência de uma coesão social pacífica e duradoura.

No meio profissional não é diferente, uma vez que um ambiente de trabalho representa, para bilhões de seres no planeta, parte de sua jornada pela sobrevivência e parte significativa da vida que produz, modifica e cria, dando sentido à continuidade da espécie, motivos para a existência social e remetendo ao desenvolvimento das condições para o progresso material que mantém sustentáveis as estruturas humanas.

Portanto é necessário que haja uma harmonização nas relações humanas nos ambientes profissionais, especialmente na formação, desenvolvimento e atuação de líderes que orientem, ensinem, comandem e sejam exemplo de excelência no trato, clareza, empatia e respeito para com suas equipes de comandados, que por sua vez tenderão a formar esta cultura diferenciada de compartilhamento de saberes e trabalhos para o bem comum, tanto da empresa como dos próprios colaboradores.

Desta forma, líderes e liderados carecem de profundo conhecimento e intenso treinamento sobre o que é e como funciona a inteligência emocional e afetiva na formação de laços de confiança e trabalho em conjunto eficaz. Para refletir sobre este conhecimento, o objetivo aqui é perscrutar algumas linhas de pensamento administrativas e psicológicas que elenquem – ainda que de forma introdutória – os benefícios do reconhecimento de capacidades emocionais e psicoafetivas latentes em todo o ser humano para aprimorar seu comportamento socioprofissional.

Segundo as linhas de pensamento de administração ligadas à psicologia e gestão de pessoas figuram as proposições de pensadores consagrados como Daniel Goleman, Howard

Gardner e Mário Sérgio Cortella, que postulam teorias éticas, sociais e humanizantes sobre o comportamento humano no ambiente de trabalho, e que elencam o poder da inteligência de forma muito mais ampla do que apenas a racional, técnica e cognitiva, de forma que se possa vislumbrar melhores estruturas de liderança e gestão de pessoas no que tange às vantagens da utilização e atuação do profissional da atualidade com os recursos afetivo-comportamentais e administrativos referentes a inteligência emocional nas estratégias, decisões e desenvolvimento das lideranças para com suas equipes de trabalho e seus objetivos

[...] quanto mais alto o cargo de uma pessoa com desempenho excelente, mais as capacidades da inteligência emocional apareciam como a razão de sua eficácia. Quando comparei pessoas de desempenho excelente com pessoas comuns de cargos de alta liderança, quase 90 por cento das competências que distinguiam o desempenho excepcional eram atribuíveis a fatores da inteligência emocional, em vez de habilidades puramente cognitivas. Outros pesquisadores confirmaram que a inteligência emocional não apenas distingue líderes excepcionais, como também pode estar associada ao alto desempenho. (GOLEMAN, p.27 – 2015)

Consequentemente um líder que se permite aprender, desenvolver laços de confiança e praticar ações com base na empatia ao liderar consegue influenciar, estimular e tornar-se um ícone a ser seguido por seus liderados, pois o profissional percebe pelas ações, diretrizes e domínio emocional do líder que o clima e a cultura organizacionais estão permeados de compreensão eficaz e objetivos que beneficiam a empresa como pessoa jurídica e também o colaborador reconhecendo que ele é realmente pertencente à empresa, e que ele também é a empresa, e que investindo em um bom trabalho estará investindo em si mesmo, em sua família e na sociedade.

Contudo, apenas o discurso e as palavras não têm efeito algum se não forem postas em prática! Não adianta, por exemplo, sistematizar os meios de comunicação de uma

multinacional de forma a denominar os trabalhadores de ‘colaboradores’, se no cotidiano falta respeito, valorização, bom senso, benefícios, treinamentos, diálogo, segurança e afins. Seria melhor que não houvesse esta hipocrisia semântica e se denominasse o trabalhador como ‘funcionário’ mesmo, como é feito desde a primeira Revolução Industrial. Ao menos assim o discurso estaria coerente com a prática... Ou então investir no ser humano como parceiro e colaborador que precisa também apreender novas culturas relacionais e profissionais permeadas com relações saudáveis, profícuas e enriquecidas por diálogo argumentativo

Pessoas que gostam umas das outras são aquelas que 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 afetivo, 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 afetivo oferece feedback positivo, proporcionando uma sensação de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem feito. Tal feedback tem um **potencial especial no local de trabalho** (grifo meu) por ser tão raro: afora uma avaliação anual, a maioria das pessoas costuma não receber nenhum feedback sobre seus esforços do dia-a-dia – ou somente feedback negativo. Isso torna as palavras do líder afetivo ainda mais motivadoras (GOLEMAN, p. 42 – 2015).

É preciso aprender com as experiências, análises e estudos para utilizar palavras, termos e políticas que condigam com uma realidade em constante desenvolvimento nestes aspectos. É imprescindível que se aprenda a humildade, o reconhecimento da inteligência emocional no tratar as pessoas, a iniciativa da mudança por meio de pesquisas e estudos constantes para que as estruturas

administrativas de recursos humanos e todas as lideranças consigam atingir estes níveis de excelência em gestão de pessoas e situações.

As elucubrações e as proposições apresentadas representam um valor inequívoco para a comunidade científica e para as estruturas administrativas e empresariais como um todo, uma vez que os relacionamentos profissionais em empresas e instituições estão sabotados pela negligência de líderes e liderados, que na maioria das vezes não atentam para a importância da **qualidade do relacionamento** para com o próximo, independentemente de ser uma relação afetiva, emocional, familiar ou profissional.

Existe uma cultura muito resistente ainda na atualidade sobre os relacionamentos profissionais, que prega a cantiga de que por estar em uma empresa, ser chefe ou subordinado, o trabalhador deve se relacionar como uma máquina, sem sentimentos expressos e meramente atentando para a eficácia técnica, sob a ilusão de que desta forma haverá ordem, organização, disciplina e efetividade nos trabalhos.

Tal situação colabora com o esgotamento das relações de trabalho, exacerbada por outras estruturas na atualidade – inclusive culturais e educacionais – que refletem uma construção histórica centenária no Brasil que liga o conceito de trabalho ao esgotamento do ser, a exploração e deterioração das relações sociais saudáveis, bem como geram uma falsa impressão de que a ideia de riqueza, comando, empresariado, sucesso profissional e financeiro e o alto desempenho são, muitas vezes, associados com facilidades injustas, interesses escusos, ganhos ilícitos, heranças recebidas, abusos de poder e até mesmo corrupção.

Todo este consciente coletivo-depressivo exerce influência até os dias atuais nas sociedades, o que divide, desmotiva e desarmoniza equipes, líderes e direções de empresas.

Com base nos desafios apresentados, este artigo busca articular pensamentos sobre a necessidade de direcionar as perspectivas

administrativas e sociais aos campos da emoção e do estímulo humano, onde incandescem a criatividade, que por sua vez potencializa o intelecto do ser para produzir, inovar e resolver problemas de maneiras muito mais abrangentes e diversificadas. Isto é, o líder e o colaborador que tratam e são bem tratados com honra, dignidade, empatia e valorização, tendem a trabalhar mais satisfeitos, estimulados, felizes e certamente alcançam objetivos mais excelentes no que fazem.

A LIDERANÇA E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

No universo célere, exigente, competitivo e até mesmo caótico das relações profissionais e do mercado de trabalho atualmente, dentro ou fora de empresas, algumas qualidades tornaram-se elementos indiscutivelmente relevantes para um profissional eficaz e competitivo, tais como proatividade, capacidade de comunicação avançada e trabalhos em equipes, conhecimentos básicos das tecnologias da informação e comunicação, proficiência em línguas estrangeiras, comprometimento para com a empresa, ética, idoneidade, responsabilidade e versatilidade.

De fato, todas estas qualidades são diferenciais e necessárias, mas quando se fala sobre as bases das inteligências emocionais como pré-requisitos basilares para um excelente profissional, normalmente recebe-se o silêncio constrangedor dos interlocutores (muitas vezes responsáveis pelo destino de milhares de funcionários), ou então uma concordância contida, muda, desacreditada e, muitas vezes hipócrita, que na maioria das vezes constará apenas em manuais e códigos de ética e não na prática diária orientada e dirigida por uma cultura organizacional que administre a ética realmente em todas as relações e não apenas de forma unilateral.

Porque, para realmente embasar os fundamentos administrativos dos recursos humanos de uma empresa nos moldes de uma eficácia que se projete para um futuro de

sucesso para a empresa, é preciso que, primeiramente, os líderes tenham profunda crença no espírito empreendedor que a inteligência emocional gera em todos os stakeholders.

Esta crença e confiança interiorizada pelos agentes decisores tende a se expandir na empresa por meio de estudos, análises, treinamentos e aprofundamentos teóricos sobre o significado de relacionamentos e formação de equipes, cujas bases descansam em atitudes enriquecidas na empatia, autoconsciência, autoliderança, respeito, cordialidade, polidez e ações bem pensadas com apreço por relacionamentos de qualidade e limites sensatos no trato com o ser humano.

Daniel Goleman (2005) foi um dos pioneiros nos estudos sobre a importância da inteligência emocional para o profissional e para o líder eficaz, e aponta que atualmente o Quociente de Inteligência (QI) tem sua importância relativizada no mercado de trabalho, dividindo com o Quociente Emocional (QE) a relevância da capacidade de um líder astuto na efetivação de ações e trabalhos com inteligência aplicada e aprimorada no universo dos recursos humanos.

O que é mais importante para a liderança que obtém resultados: O QI (Quociente de inteligência) ou QE (Quociente emocional)? O paradoxo é que ambos importam, mas de formas bem diferentes. Não há dúvidas que QI é a melhor forma de encaminhar as pessoas para as carreiras que lhe são mais adequadas: É preciso um QI com um desvio padrão (um QI para 115) para lidar com a complexidade cognitiva de profissões como medicina, direito ou contabilidade, ou para ser executivo de alto nível. No entanto, uma vez que as pessoas estejam nesses papéis, a capacidade de QI como previsor do sucesso decai gradualmente. Existe um 'efeito piso' para o QI – todos esses papéis foram selecionados pela escolha do QI mais alto. Mas na hora de prever quem dentre estas pessoas extremamente inteligentes irá emergir como a mais produtiva, o melhor membro de equipe ou um líder destacado, a inteligência emocional passa a ter mais importância. (GOLEMAN, p.15 – 2005)

Fica claro que o quociente emocional consegue direcionar as demais estruturas de inteligência e as ações de um líder de maneira muito mais eficaz que apenas o raciocínio lógico, uma vez que a afetividade está ligada à criatividade, força de vontade, desejos e ambições, o que impulsiona o sujeito à melhoria contínua em tudo o que faz. Isto é, o trabalho e a liderança fazem sentido na psicosfera e não apenas na tecnoesfera do conhecimento; o homem 'gosta' do que faz não apenas porque gosta do sucesso, mas porque, além disso, gosta de trabalhar, tem apreço pela empresa e gosta de pessoas, tem respeito por humanos e se quer inserido na coletividade a que pertence de forma profunda e significativa.

Goleman (2015) fundamenta suas propostas e pesquisas sobre inteligência emocional em quatro principais características de pensamento e comportamento, que se usados nos sistemas de liderança e bem aplicados, são extremamente válidos para desenvolver no gestor uma inteligência emocional adequada à gestão dos Recursos Humanos. Estas quatro bases apresentam, sinteticamente, as seguintes características:

- **Autoconsciência** – Trata-se da introspecção, autorreflexão, conhecimento de si mesmo e das estruturas sociais, culturais e emocionais que permeiam as ações que se toma em determinadas situações. O líder que possui consciência de suas próprias potencialidades e defeitos, tanto latentes como explícitas, é senhor de si e consegue refletir sobre o verdadeiro desenvolvimento. Neste caso é possível aprimorar sentidos de humildade, moral, compreensão e autocontrole que equilibram as bases psicológicas emocionais e racionais, gerando plataformas de pensamento e escolhas que o direcionem ao seu próprio bem-estar, melhorando suas capacidades e condições de compreender também o mundo ao seu redor.

- **Autogestão** – É resultado da introspecção supracitada, pois a partir do

momento em que um ser admite quem ele realmente é, sem máscaras, justificativas vazias ou engodo, consegue fugir da auto-sabotagem da arrogância, da ilusão do poder que apenas se serve sem servir ao próximo e da autoconfiança injustificada, baseada apenas em seu ego instintivo. A partir do reconhecimento de si é possível tomar decisões e assumir atitudes internas e externas adequadas em respeito a si mesmo – tanto para melhorar os defeitos como para ser humilde nas qualidades – e então se inicia um processo pela busca de novos estudos, análises acuradas, treinamentos voltados ao autodesenvolvimento, experiências, práticas, inovações, criatividade, paciência para ouvir e aprender com todos, autocontrole, entre muitos outros recursos para gerir a própria mente e a vida em busca da excelência.

- **Empatia** – Trata-se da capacidade inerente ao homem que se conhece e gerencie com competência os resultados de seus próprios pensamentos e ações. E isto porque reconhece no próximo, na família, no colaborador e no líder qualidades, defeitos e pontos de vistas iguais ou diferentes aos seus, mas que tem motivos para assim ser. Consegue compreender as pessoas de forma profunda e respeitosa e seus motivos psicológicos, sociais, culturais e humanas. Sabe os limites de sua equipe e dos indivíduos que interagem com ele e sabe também como pode ensiná-los e orientá-los, pois os entende, e a margem de erros que poderia cometer na gestão de pessoas torna-se muito menor, aumentando a eficácia da equipe pelo ambiente culturalmente desenvolvido gerado por estas ações.

- **Habilidades Sociais** – Uma vez que o sujeito possui a autoconsciência de suas competências, habilidades, impulsos e defeitos, ele se permite possibilitar condições de autodesenvolvimento, e consegue executar sua autogestão para se desenvolver tanto no campo afetivo como no profissional. Em seguida reconhece no outro as mesmas complexidades existenciais e relacionais que

descobriu profundamente em si mesmo, de forma que passa a fortalecer sua empatia para renovar laços e relacionamento afetivos, sociais e profissionais. Com tal preparação, ele estará apto a se desenvolver como líder e comunicador eficaz para influenciar pessoas e equipes e se relacionar com os stakeholders, atendendo aos objetivos de uma empresa ou instituição. Assim, para existirem conexões saudáveis e eficazes com outrem é preciso desenvolver continuamente suas próprias habilidades.

Uma empresa deve desenvolver sua cultura organizacional e implementar ferramentas de gestão comportamental sistematizada em seus manuais, códigos e diretrizes, para em seguida, por meio de recursos, treinamentos e muita persistência, utilizar tais bases como símbolos-padrão a fim de direcionar emocional e racionalmente diretores, gestores, líderes e colaboradores em busca de resultados eficazes na formação de equipes que apresentem características de comprometimento, fidelização e alta performance criativa.

As instituições que assim procedem se tornam muito mais competitivas e diferenciadas em resultados produtivos, gestão de recursos humanos e, conseqüentemente em todo o mercado, fortalecendo sua marca por estar atrelada a forte competência administrativa e produtiva junto a altos níveis de responsabilidade social, fidelidade ao cliente interno e externo e ética.

Por isso a eficácia e o sucesso de uma instituição dependem em grande parte de um sistema gestor e estratégico de liderança que implemente uma harmonização profissional de seus *stakeholders* pautadas em bases culturais de comportamento ético, valorização de pessoas em seus processos e símbolos, valores positivos, fidelização e contínuo aprimoramento das capacidades de seus associados.

Neste raciocínio, Daniel Goleman (2015) infere que no processo de fortalecimento dos sistemas de liderança de uma organização, a inteligência emocional é elemento fulcral para

a formação de líderes competentes, que devem buscar a preparação, o conhecimento e a atuação clarificada por meio de seis estilos principais de liderança que devem ser usados em conjunto ou separadamente dependendo da necessidade e circunstância.

Uma pesquisa da consultoria Hay/ MacBer, baseada em uma amostra aleatória de 3871 executivos selecionados de um banco de dados de mais de 20 mil executivos no mundo inteiro, elimina grande parte do mistério da liderança eficaz. A pesquisa descobriu seis estilos de liderança distintos, cada um resultando de um componente diferente da inteligência emocional. Os estilos, tomados individualmente, parecem ter um impacto direto e único na atmosfera de trabalho de uma empresa, divisão ou equipe, e por sua vez em seu desempenho financeiro. E talvez mais importante, a pesquisa indica que líderes com os melhores resultados não dependem de um único estilo de liderança. Eles usam muitos, ou a maioria, em uma determinada semana – de forma consistente e em diferentes graus –, dependendo da situação empresarial (GOLEMAN, p.38 – 2015)

As bases para a liderança emocional, unidas a técnicas cognitivas e racionais de planejamento, organização, direção e controles, operam por meio destes seis pilares psicológicos e comportamentais de forma efetiva para um líder ou gestor que deseja captar a essência do sucesso por meio de trabalhos em equipe de forma integrada e colaborativa. As seis atitudes de liderança são importantes por si só, mas se forem trabalhadas em conjunto garantem potencialidades em todos os setores profissionais envolvidos.

Cada estilo, só pelo nome e breve descrição será provavelmente familiar a qualquer um que lidere, é liderado ou, como ocorre com a maioria de nós, faz as duas coisas. Líderes visionários mobilizam pessoas a uma visão. Líderes afetivos criam vínculos emocionais e harmonia. Líderes democráticos obtêm consenso pela participação. Líderes modeladores

esperam excelência e autodireção. Líderes treinadores desenvolvem pessoas para o futuro. E líderes coercivos exigem o cumprimento imediato. (GOLEMAN, p.40 – 2015)

Existem culturas extremamente limitadas que são reproduzidas por diretores, gestores e líderes, cujos objetivos se pautam eminentemente na busca da sustentabilidade econômica e do sucesso de suas empresas, instituições e corporações, sendo o maior fator motivador de um gestor pautado apenas na empresa – pessoa jurídica – sob seu comando, isto é, um proprietário ou administrador que está à frente de uma empresa almeja, sobretudo, o sucesso dela e, conseqüentemente o seu também. Seu interesse e objetivos enfocam o poder, fama, lucros, ganhos e quantidades com aumento de produção, vendas e o mínimo de problemas possível. Tudo isto é muito importante, mas não pode ser prioridade sobre as relações humanas e sociais dentro das empresas.

Os executivos que careciam de inteligência emocional raramente eram classificados como excepcionais em suas avaliações de desempenho anuais, e suas divisões tiveram um desempenho quase 20 por cento abaixo da meta. A pesquisa de estilos de liderança procurou obter uma visão mais molecular dos vínculos entre liderança e inteligência emocional, e entre clima e desempenho. (GOLEMAN, p.42 – 2015)

Estas limitações nas culturas organizacionais de corporações com sistema de recursos humanos arcaicos e unilaterais, somadas a reatividade e resistência de profissionais e líderes leigos ou desinformados que agem com desinteligente arrogância, geram relações atrofiadas pela desconfiança, medo, revanchismo e desinteresse pelas equipes de trabalho. Ação e reação: De fato uma organização e suas equipes costumam refletir seu sistema de liderança. Vale a antiga máxima: “uma empresa e seus funcionários tem a cara de seu líder”...

Trabalhar a inteligência emocional para modificar este panorama é extremamente recomendável, pois o maior ativo de qualquer empresa ou instituição é o ser humano, tanto o que lidera como o colaborador que presta serviços. O homem possui a capacidade para ser um profissional excelente ou medíocre. Sua inteligência é o ativo intangível essencial para o alcance de qualquer objetivo profissional e seus resultados. Este profissional pensa, sente, ressoa, aprende, reflete, pode ser motivado ou desmotivado por pequenas ações e ocorrências. A voluntariedade é característica não obrigatória, mas altamente recomendável, e somente se manifesta na profundidade da criatividade do colaborador se este se sentir valorizado, satisfeito e enxergar sentido no que faz.

Portanto, a própria essência de um líder de alto desempenho com educação elevada e equilíbrio emocional adequado deve apontar para formas inovadoras e empáticas de enxergar e orientar o “humano” que é seu colaborador, fazendo-o almejar a formação de equipes estratégicas, conscientes de si e seu trabalho, motivados e que se sintam partícipes de cada sucesso, cada vitória, cada passo dado, bem como responsáveis por cada desvio, erros e possibilidades de melhorias.

O colaborador eficiente e eficaz deve ser periodicamente recompensado de forma tangível ou intangível. Se errar ou não atingir metas, precisa ser reorientado, treinado e ter seu trabalho conferido por um tempo, recebendo sempre feedback de suas lideranças, tanto positivos como direcionados a melhorias.

Se o colaborador percebe que está sendo treinado, ouvido, valorizado e respeitado, o líder e a empresa conseguem sua fidelidade, voluntariedade e confiança, pois percebe que a instituição não deseja apenas seu trabalho, mas visa também seu bem-estar e de sua família, sua sustentabilidade social, integridade física, segurança no trabalho e seu equilíbrio psicológico.

Em outras palavras, é preciso proceder com humildade, idoneidade, sociabilidade e muito senso ético para que a Alta Direção de

uma empresa, assim como toda sua estrutura hierárquica de lideranças assumam a importância da inteligência emocional como elemento harmonizador e gerador de resultados eficazes, valorizando intensamente a cada colaborador e suas características.

Um líder (ou empresa) que assim age será seguido, ouvido e atendido por significativa parcela de seus colaboradores, pois apesar de todo o conhecimento de nossa Era Científica e Digital, ainda somos carentes do uso frequente da inteligência emocional e suas inúmeras vantagens nos espectros profissionais. Esta carência reflete a extrema importância sobre as reflexões acerca do poder que o homem possui e como está administrando-o em relação à sociedade

[...] tempos de arrogância estes nossos! Muitos cientistas se arvoram em detentores da exclusiva posse da verdade, vários governantes assumem posturas petulantes ao recusarem a existência de concepções divergentes, inúmeros especialistas insistem na rejeição aos fatos em nome das teorias. Esta rareando entre os altamente escolarizados e economicamente beneficiados a imprescindível modéstia sincera, aquela que nos permite enxergar limites nos nossos saberes e poderes. (CORTELLA, p.120-121 – 2015)

AS MÚLTIPLAS INTELIGÊNCIAS NO SISTEMA DE LIDERANÇA

O renomado psicólogo estadunidense Howard Gardner (1995) também enfoca a sensatez de se compreender que o homem possui diversas inteligências, e não apenas a lógico-matemática como se acreditava nos séculos passados, de forma a direcionar o ser pessoal, social e profissional a aproveitar, criar, valorizar e trabalhar seus objetivos segundo sua vocação e tendências biopsicológicas dentro de sua predileção e sua inteligência específica

[...] Alguém pode ter um desempenho excelente em poesia, ficção e expressão oral, mas ter dificuldades em desenhar

uma pessoa, uma planta ou um avião. Um colega dessa pessoa pode ser um desenhista excelente, mas ter dificuldades para falar, ler ou escrever [...] Passei a considerar a inteligência como um potencial biopsicológico de processar informações de determinadas maneiras para resolver problemas ou criar produtos que sejam valorizados por, pelo menos, uma cultura ou uma comunidade. Mais coloquialmente considerava a inteligência como um computador mental configurado de forma especial. Enquanto a teoria padrão sobre a inteligência postulava como um computador multiuso, que determinava as melhores habilidades da pessoa dentro de um espectro de tarefas, a teoria das IM postulavam um conjunto de dispositivos de informática. Ter um ponto forte em algum deles não significa força ou fraqueza em outro. (GARDNER, p.18-19 – 1995)

É importante ressaltar que todas as inteligências apontadas por Gardner podem ser usadas em conjunto – em níveis diferentes é claro – e seu uso será muito mais proveitoso se for consubstanciado pela inteligência afetiva ou interpessoal como uma das bases da construção da experiência e profissionais, pessoais, emocionais, culturais, sociais e outros.

Este pensador elencou inicialmente como oito as principais divisões e tendências sobre a inteligência humana, a saber: Linguística, Lógico-matemática, Espacial, Pictórica, Interpessoal, Intrapessoal, Musical e Corporal-cinestésica.

Cada uma destas inteligências responde e expressa uma capacidade do indivíduo em pensar, responder e agir a determinadas situações, objetivos ou atitudes, sendo possível possuir e até utilizar mais de uma inteligência ao mesmo tempo – talvez todas – mas tendo por melhor e mais elevada algumas delas, como no exemplo de um excelente jogador de futebol que possui uma grande inteligência espacial e corporal-cinestésica, ou um músico de talento inequívoco, que é possuidor de elevada inteligência musical, ou ainda um professor competente que possui capacidade intelectual, linguística e comunicação

interpessoal avançada, dentre outros exemplos.

Em nível científico a teoria faz duas afirmações. A primeiro lugar, todos os seres humanos possuem estas inteligências; dito informalmente, elas são o que nos torna humanos, falando em termos cognitivos (GARDNER, p.19 – 1995)

Com base nestes pressupostos, acredita-se imprescindível para o líder construir e trabalhar com mais afinco para desenvolver as inteligências intrapessoais e interpessoais, segundo o vocabulário e teorias de Gardner (1997) e concordando com Daniel Goleman (2015) , pois o saber intrapessoal facilita a introspecção e o autoconhecimento, pautando com intensidade os valores morais, o caráter e a ética que potencializam a autorreflexão e traduzem os objetivos mais profundos com mais equilíbrio e justiça, o que gera as bases para que o líder possua habilidades sociais elevadas e gere confiabilidade nas equipes de trabalho.

O líder possuidor da inteligência intrapessoal desenvolve forte senso de empatia, o que também pode possibilitar a compreensão sobre o outro e suas características, positivas ou não, levando-o a decisões parcimoniosas e que construam ligações de confiança em uma equipe.

Desta forma, possuindo a inteligência intrapessoal desenvolvida, fica mais coerente e dinâmica a atitude do ser em desenvolver suas habilidades e inteligência interpessoal, que é justamente aquela que possibilita elevada qualidade ao lidar com as relações sociais, entendendo o “outro”, o próximo, o diferente, o semelhante, o líder e o subalterno, o parceiro e também o rival, conseguindo mediar conflitos, resolver questões complexas em equipes e trabalhos diferenciados, pacificando e direcionando pessoas nos momentos mais difíceis, comprometedores e desafiadores em uma empresa ou quaisquer outras instituições, desde a família até a gestão pública de toda uma nação.

O profissional que possui alto índice de inteligência interpessoal consegue um nível de comunicabilidade diferenciado e constrói relacionamentos saudáveis, conseqüentemente tornando-se um líder com muito mais possibilidades de sucesso em seu ofício.

É preciso lembrar que, apesar da importância para um líder com inteligência emocional diferenciada possuir a intra e a interpessoalidade, não significa que as demais inteligências possam ser negligenciadas. Muito pelo contrário, quanto mais interdisciplinar, abrangente e holístico for um gestor, maiores chances de desenvolvimento e sucesso obterá em sua jornada profissional.

Apesar das distinções, as inteligências interagem. Nada seria feito, ou nenhum problema se resolveria, se as distinções e a independência impedissem as inteligências de trabalhar em conjunto. Seria difícil resolver um problema de matemática sem utilizar também as dimensões linguística e espacial, pois cada papel cultural assumido pelo indivíduo na sociedade, seja qual for o grau de sofisticação, requer uma combinação de inteligências. (GARDNER, p.15 – 1997)

De uma forma geral os próprios colaboradores percebem a capacidade harmonizadora de um líder ao tratar os desafios das gestões de uma empresa ou instituição. Goleman (2014) pesquisou sobre a influência de ações com bases equilibradamente emocionais e como estas impactam sobre os stakeholders, conforme exemplo de decisões que beneficiem o todo social ao invés de apenas buscarem diretamente resultados técnicos ou financeiros. Trata-se de uma forma indireta de fidelizar os colaboradores à empresa.

[...] o Líder número 2 dirigia uma instituição sem fins lucrativos que oferecia serviços sociais e de saúde para comunidades hispânicas no sudeste dos Estados Unidos. Sua declaração fluiu livremente e era focada diretamente em metas maiores: “criar um bom ambiente para esta comunidade, que vem cuidando da nossa empresa por todos esses anos,

torná-la um empreendimento com participação nos lucros (...) e beneficiária de nossos produtos”. A visão dele era positiva e, ao mesmo tempo, incluía uma visão expandida dos envolvidos. Nas semanas seguintes, foi pedido que funcionários que trabalhavam diretamente para cada um dos líderes avaliassem confidencialmente quão inspiradores eles consideravam serem seus chefes. O Líder número 1 recebeu uma das notas mais baixas entre os cinquenta líderes avaliados. O Líder número 2 ficou com uma das notas mais altas. (GOLEMAN, p.197 – 2014)

Os melhores tomadores de decisão são ambidestros no equilíbrio das inteligências para uma liderança efetiva, e sabe o momento certo de usar uma, outra ou mais de uma concomitantemente, de maneira que são preparados para contingências, eventualidades e situações diversificadas nos ambientes profissionais, independentemente das características da situação, do problema ou do colaborador. Conseguem liderar pessoas e empresas com enfoque múltiplo elevando o desempenho das relações entre líderes e colaboradores e, conseqüentemente o desempenho das equipes em seu trabalho, tanto em relação com o cliente interno como o externo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises refletidas neste artigo são prementes para a compreensão sobre as relações humanas em aspectos importantíssimos e, neste recorte, aponta para a relevância do comportamento e conexões humanas e sociais no ambiente profissional, visto que uma das maiores necessidades do ser humano são a comunicação e a sociabilidade, em todos os momentos de sua existência.

Reflete a pertinência da boa convivência, respeito e da construção social e interpessoal sinérgica nos ambientes de criação e trabalho, resultando em condições diversas de vida e desenvolvimento pessoal e profissional e objetivando o sucesso individual

e coletivo concomitantemente, a fim de garantir a manutenção dos sistemas e padrões sociais e ensejando a sobrevivência mútua para continuidade da própria espécie nos âmbitos sociais e a sustentabilidade profissional, administrativa e tecnológica segundo os parâmetros técnicos de atendimento às necessidades desta sociedade.

Tanto no ambiente profissional como nos demais, não basta apenas relacionar-se com outrem; não é o suficiente falar, ouvir, comandar, seguir, admitir ou demitir. É preciso em verdade atuar, comunicar e relacionar-se com qualidades humanas: respeito, empatia, inteligência emocional e, sobretudo, ética, em busca constante de altos padrões morais, comportamentais e relacionais de excelência no trato com o ser humano.

O esgotamento das relações de trabalho na atualidade possui vários motivos, inclusive culturais. Existe uma construção histórica no Brasil ligando a “ideia de trabalho” ao esgotamento físico e psicológico e a exploração e deterioração das relações sociais saudáveis, bem como se criou uma falsa impressão de que a riqueza, o comando, o empresariado, o sucesso e alto desempenho são, muitas vezes, associados com facilidades injustas, ganhos ilícitos, heranças recebidas e até mesmo corrupção.

É extremamente necessário quebrar estes paradigmas desde as suas bases, substituindo gradualmente a cultura do coletivo-depressivo nos ambientes de trabalho para uma cultura organizacional humanizada, organizada e competente em relações estratégicas, táticas e operacionais com desenvolvimento de conexões entre líderes, colaboradores, equipes e clientes.

É e por conta da imprescindibilidade destas considerações que este trabalho preconiza e considera eficaz os conceitos e práticas das inteligências emocionais nos ambientes profissionais, assim como o reconhecimento para se trabalhar e analisar colaboradores por meio das múltiplas inteligências. E interligado a estas bases, a ética em altos padrões de sistematização para

harmonização do ambiente profissional de forma clara, honesta e vantajosa para todas as partes, uma vez que pode potencializar todos os processos dentro de uma empresa e revitalizar a sua sustentabilidade financeira, administrativa e organizacional, além de fidelizar o colaborador e colaborar com sua qualidade de vida no trabalho, atendendo aos requisitos mínimos da responsabilidade social por meio do endomarketing.

Para tanto foram utilizados os conceitos de Daniel Goleman sobre a força do relacionamento emocional nos ambientes de trabalho e no cotidiano. Também foi cotejado o trabalho e algumas considerações de Howard Gardner no que diz respeito às múltiplas inteligências, que expressam como e para quem direcionar responsabilidades e ações, como treiná-los, quando cobrá-los e de que forma compreender seus defeitos e recompensar suas qualidades. As reflexões filosóficas de Mário Sérgio Cortella conseguem sintetizar algumas destas relações sob o prisma ético e idôneo de forma a valorizar a humildade, proatividade e ética relacional.

É de fundamental importância estabilizar os sistemas de liderança harmonizando e aprimorando todas as relações, sistemas de informatividade e capacidades de comunicabilidade entre todos os stakeholders, construindo uma cultura organizacional que prime a excelência em conexões humanas e dissolva o individualismo exacerbado de pessoas e equipes que visam “apenas” a construção de seu networking com interesses próprios, não institucionais e coletivos, atitudes ultrapassadas com estruturas administrativas meramente técnicas, abusos de poder e autoridade, vitimizações desnecessárias e desmotivações crônicas, fruto de uma contracultura infantilizada da qual uma significativa parte das estruturas de liderança administrativas, infelizmente, estão reféns na atualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. **NBR 6022**: informação e documentação: artigo em publicação periódica científica impressa: apresentação. Rio de Janeiro/ RJ, 2003. 5 p.

CORTELLA, Mário Sérgio. MUSSAK, Eugênio. **Liderança em Foco**. 7. ed. Campinas/ SP: Papirus 7 Mares, 2009. 160p.

CORTELLA, Mário Sérgio. **Não Nascermos Prontos**. 19. ed. Petrópolis/ RJ: Vozes, 2015. 160p.

GARDNER, Howard. **Inteligências Múltiplas – A teoria na prática**. 1. ed. Porto Alegre / RS: Penso, 1995. 356p.

GARDNER, Howard. **Inteligências Múltiplas ao Redor do Mundo**. 1. ed. Porto Alegre / RS: Artmed, 2010. 431p.

GARDNER, Howard. **Cinco Mentes para o Futuro**. 1. ed. São Paulo/ SP: Artmed, 2007. 160p.

GOLEMAN, Daniel. **Foco – A Atenção e seu papel fundamental para o sucesso**. 1. ed. São Paulo/ SP: Objetiva, 2014. 296p.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional – A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 11. ed. São Paulo/ SP: Objetiva, 1997. 372p.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança – A Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso**. 1. ed. São Paulo/ SP: Objetiva, 2015. 144p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo/ SP: Atlas, 1991. 270 p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 3. ed. São Paulo/ SP: Pearson Prentice Hall, 2000.

O autor declarou não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.
