

# A comunicação entre líderes e empregados a partir da perspectiva da inteligência emocional

*Camila Farias*

Certamente, em algum momento da vida, você ouviu falar sobre QE, isto é, inteligência emocional. Um tema que nos desafia a conhecer com profundidade a importância que pode exercer em nosso cotidiano. "A Harvard Business Review saudou a inteligência emocional como 'uma ideia inovadora, capaz de destruir paradigmas', umas das ideias empresariais mais influentes da década" (GOLEMAN, 2011, p.13).

E, então, uma pergunta relacional se faz: é possível vincular a inteligência emocional com a comunicação entre líderes e empregados dentro de uma organização? GOLEMAN (2011) afirma que sim.

Quando investigam por que a evolução da espécie humana deu à emoção um papel tão essencial em nosso psiquismo, os sociobiólogos verificam que, em momentos decisivos, ocorreu uma ascendência do coração sobre a razão. São as nossas emoções, dizem esses pesquisadores, que nos orientam diante de um impasse e quando temos de tomar providências importantes demais para que sejam deixadas a cargo unicamente do intelecto (GOLEMAN, 2011, p.29).

Este artigo nos permitirá entender como a comunicação entre um líder e seu liderado impacta diretamente nas ações e desenvolvimento de uma empresa, se não aplicada com objetividade, clareza e, claro, inteligência emocional.

### **Conectando a comunicação de liderança à inteligência emocional**

Emoção, ato de deslocar, movimentar, agitação de sentimentos, abalo afetivo ou moral. Palavra esta derivada do latim *emovere*, onde *e* (variante de *ex*), que significa fora e *move* (movimento).

Seja para lidar com questões pessoais, profissionais ou comunicar algo, as emoções apresentam diversas vertentes que se adaptam ao comportamento, dependendo de cada situação na qual o indivíduo está.

Cada tipo de emoção que vivenciamos nos predispõe para uma ação imediata; cada uma sinaliza para uma direção que, nos recorrentes desafios enfrentados pelo ser humano ao longo da vida, provou ser a mais acertada. À medida que, ao longo da evolução humana, situações desse tipo foram se repetindo, a sobrevivência da nossa espécie foi testada pelo fato de esse repertório ter ficado gravado no sistema nervoso humano como inclinações inatas e automáticas do coração (GOLEMAN, 2011, p.29).

BALDISSERA (2010, p. 61) também aborda o tema quando diz que as organizações podem ser vistas como "resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significação por meio de processos comunicacionais".

A organização não deve se restringir à fala autorizada, aos processos formais da organização, onde é necessário olhar além das ações existentes dentro da organização, para um bom desenvolvimento e engajamento dos colaboradores acontecer de fato, de forma que líderes e empregados possam se compreender, se respeitar e conseguir desenvolver melhor suas habilidades no âmbito profissional e também pessoal (BALDISSERA, 2009, p. 117).

A comunicação se constitui como um dos aspectos básicos das atividades gerenciais. Administrar é fazer com que as pessoas cumpram suas ações de forma eficiente e eficaz, tornando-se necessário comunicar constantemente a elas o que deve ser feito, como, quando, etc., a fim de que tenham informações a respeito de seu desempenho e também das ações da organização.

A comunicação como atividade gerencial, processo pelo qual o gestor pode garantir a ação de seus funcionários, a fim de promover a ação empresarial, possui propósitos que proporcionam informação e compreensão necessária para que os indivíduos possam conduzir-se em atividades diárias. Essas atitudes necessárias, por sua vez, promovem motivação, cooperação e satisfação nos cargos ocupados.

## QI e QE nas organizações

Dizia-se que o sucesso de uma pessoa era avaliado pelo seu raciocínio e habilidades lógicas, mas, com o passar dos anos, alguns estudiosos do tema começaram a descobrir que não era somente o QI (Quociente de Inteligência) que definia a inteligência de um indivíduo dentro de uma organização. O psicólogo e jornalista Daniel Goleman tornou-se referência no assunto ao retomar a discussão do conceito de Inteligência Emocional (QE - Quociente Emocional), traduzindo-a como maior responsável pelo sucesso ou insucesso das pessoas dentro de uma determinada organização.

De acordo com GOLEMAN (2011, p. 31), cada emoção possui a capacidade de desempenhar diferentes assinaturas biológicas para cada indivíduo. O autor ainda nos diz que diante das novas tecnologias, pesquisadores descobrem a cada dia detalhes fisiológicos capazes de obter diferentes tipos de emoções, onde o corpo reage com distintas respostas. O autor cita a raiva, o medo, a felicidade, o amor, a tristeza e a repugnância, “essas tendências biológicas para agir são ainda mais moldadas por nossa experiência e pela cultura” (GOLEMAN 2011, p. 33).

Dessa forma, pode-se dizer que quanto mais consciente sobre seus atos for o líder, melhor e maior relacionamento terá com seus liderados. A consciência emocional é a chave para conduzir com eficácia a comunicação organizacional:

Todas as emoções são, em essência, impulsos, legados pela evolução, para uma ação imediata, para planejamentos instantâneos, que visam lidar com a vida. A própria raiz da palavra emoção é do latim movere - “mover” - acrescida do prefixo “e-”, que denota “afastar-se”, o que indica que em qualquer emoção está implícita uma propensão para um agir imediato (GOLEMAN, 2011, p.30).

Todos nós temos a capacidade de melhorar qualquer habilidade e, no âmbito da inteligência emocional, podemos destacar cinco delas: autoconhecimento emocional, controle emocional, automotivação, empatia e desenvolvimento de relacionamentos interpessoais (capacidade social de relacionar - se com o outro).

Enquanto a inteligência emocional determina nosso potencial para aprender os fundamentos do autodomínio e afins, nossa competência emocional mostra o quanto desse potencial dominamos de maneira que ele se traduza em capacidades profissionais. Para ser versado em uma competência emocional como atendimento ao consumidor ou trabalho em equipe, é preciso possuir uma habilidade subjacente nos fundamentos de QE, especificamente consciência social e gerenciamento de relacionamentos. Mas as competências emocionais são habilidades aprendidas: o fato de uma pessoa possuir consciência social e aptidão para gerenciar relacionamentos não garante que ela tenha dominado o aprendizado adicional necessário para lidar com um cliente a contento ou resolver um conflito (GOLEMAN, 2011, p.17).

É possível reforçar, de acordo com GOLEMAN (2011), que todo ser humano é capaz de aprimorar suas habilidades, obtendo maior consciência social e emocional.

Deste modo, a comunicação entre líderes e empregados ocupa dentro da organização uma posição estratégica, onde o bom posicionamento dos líderes é fundamental para gerar maior comprometimento e engajamento das equipes, tornando-se essencial que as decisões tomadas sejam compartilhadas, possibilitando assim melhor qualidade de aprendizagem e, como consequência dessa ação, real integração dos times.

As transformações corporativas, a velocidade das informações e a responsabilidade com o outro ganharam maior atenção nos últimos anos e todos esses novos desafios fizeram com que a carga de trabalho aumentasse, tornando-se assim cada vez mais difícil manter uma constante comunicação eficaz.

BALDISSERA (2010) cita a tensão como sujeitos - organização, onde representam disputas e estratégias

que caminham lado a lado com dois possíveis caminhos: benefício e malefício. Para a conquista dos objetivos da organização, seja para aquilo que lhes representa ou para atingir suas próprias razões, os sujeitos tendem a comprometer-se com os objetivos organizacionais.

Isso não significa afirmar que o trabalho (e o que dele resultar) sempre seja fonte de sofrimento para os sujeitos, mas atentar para o fato de que as experiências/situações a que os sujeitos são submetidos nas organizações podem gerar diferentes níveis de sofrimento. Exemplos são o não-reconhecimento do trabalho executado, a falta de respeito, o exercício de atividade de risco, o assédio moral e/ou sexual, resultados financeiros abaixo do desejado, a frustração da promoção esperada, o clima organizacional ruim, etc. - que podem gerar diferentes níveis de sofrimento (BALDISSERA, 2010, p.64).

Neste mesmo artigo, BALDISSERA (2010, p.64) menciona DEJOURS que, por sua vez, define o sofrimento como espaço de luta que cobre o campo situado entre o bem-estar e a possível loucura.

Porém, apesar de essa ser uma razão fundamental para que os sujeitos permaneçam trabalhando em determinada organização, mesmo quando há sofrimento, não parece ser a única, porque alguns dos objetivos pessoais (dos indivíduos), se não todos, podem ser atingidos em outras organizações (BALDISSERA, 2010, p.64).

Em virtude dos fatos mencionados, entende-se que a inteligência emocional é uma grande aliada dos líderes dentro de uma determinada organização. O equilíbrio entre o racional e o emocional faz com que o gestor se torne capaz de garantir uma comunicação leve, prazerosa e, de fato, engajadora, construindo valor mediante as adversidades rotineiras, obtendo resultados positivos ao time e a organização como um todo.

## **O impacto positivo da comunicação de liderança a partir da perspectiva da inteligência emocional**

As relações entre líderes e equipes são construídas por meio da confiança entre as partes, consistindo em expectativas positivas relacionadas às atitudes do outro. Nesse âmbito, uma empresa não alcança o sucesso sozinha e o trabalho em equipe é um dos pontos essenciais para alcance do êxito. Considerando os argumentos mencionados, a comunicação é a principal mediadora para que essa relação aconteça. Somada à inteligência emocional, logo entende-se que os objetivos chegam além das expectativas do indivíduo ou da organização como um todo.

A capacidade de controlar os impulsos é a base da força de vontade e do caráter. Da mesma forma, a raiz do altruísmo está na empatia, a capacidade de identificar as emoções nos outros; sem a noção do que o outro necessita ou de seu desespero, o envolvimento é impossível. E se há duas posições morais que nossos tempos exigem são precisamente estas: autocontrole e piedade. (GOLEMAN, 2011, p.22)

O controle das emoções e sentimentos com o intuito de conseguir atingir algum objetivo, nos dias de hoje, pode ser considerado um dos principais trunfos para o sucesso pessoal e profissional. Em suma, segundo GOLEMAN (2011), os seres humanos possuem duas mentes, uma racional e outra irracional, que funcionam em harmonia na maior parte do tempo. A emoção alimenta e informa as operações da mente racional, onde às vezes clarifica ou bloqueia a energia produzida pelas emoções e, também algumas vezes, os sentimentos intensos permitem a mente emocional dominar a mente racional.

A dicotomia emocional/racional aproxima-se da distinção que popularmente é feita entre "coração" e "cabeça": saber que alguma é certa "aqui dentro no coração" é um grau diferente de convicção - tem um sentido mais profundo -,

ainda que idêntica àquela adquirida através da mente racional. Há uma acentuada graduação na proporção entre controle racional e emocional da mente; quanto mais intenso o sentimento, mais dominante é a mente emocional - e mais inoperante a racional. É uma disposição que parece ter tido origem há bilhões de anos, quando se iniciou nossa evolução biológica: era mais vantajoso que emoção e intuições guiassem nossa relação imediata frente a situações de perigo de vida - parar para pensar o que fazer poderia nos custar a vida (GOLEMAN, 2011, p.34).

Levando-se em consideração esses aspectos, podemos chamar a comunicação de estímulo e resposta. Uma das qualidades primárias de um líder é saber se comunicar. "A comunicação pressupõe interpretações, sistemas de significação, diálogos (BAKHTIN, 1999)" e quando usamos a expressão "comunicar", nos referimos não somente às palavras que o líder utiliza para transmitir informações, mas também às "mensagens" que são transmitidas (estímulo) e recebidas (resposta).

Algumas situações do cotidiano dentro de uma organização afetam diretamente nos resultados adequados. Um dos exemplos mais corriqueiros se dá por conta da propagação da famosa "rádio-peão", que provoca desgaste ao clima organizacional. Por meio desse indicador, pode-se dizer que a gestão da companhia possui alguns pontos que precisam ser trabalhados rapidamente. Entende-se gestores como porta-vozes das empresas, onde exercem o papel de agentes capazes de identificar problemas ainda em fases iniciais e ter a oportunidade de minimizar os impactos negativos como o do exemplo citado.

A ideia de a comunicação consistir em re (construção) de sentidos ancora-se, entre outras coisas, na compreensão de que os signos, conforme ECO (1991), não são entidades semióticas fixas, prontas, mas que estão em constante transformação. Portanto, a cada experimentar o mundo novas porções de conteúdo - nova significação - podem ser associadas aos mesmos elementos expressivos, assim como a mesma significação pode ser atualizada por diferentes elementos expressivos (BALDISSERA, 2010, p.69).

## **A nova geração de empregados e a inteligência emocional**

Hoje o empregado é mais conectado, desconfiado, impulsivo, engajado em causas na qual acredita, sempre disposto a recompensar e punir comportamentos empresariais, com a necessidade de obter relacionamentos mais profundos e significativos, que promovam seu desenvolvimento.

Portanto, nota-se que sempre é necessária a reavaliação das empresas em seus formatos de gestão, como conduzir uma equipe e de que forma se dará a comunicação, uma vez que estamos em constante evolução.

O diálogo na comunicação de liderança, dado o exposto, é o principal aliado dos líderes também nesse cenário. Quando realmente os indivíduos estão abertos ao diálogo, a escutar e relacionar-se com o outro a comunicação de liderança flui, e é neste momento que o gestor possui a oportunidade de equilibrar presença e discurso, garantindo melhores resultados organizacionais.

Em seu livro, GOLEMAN (2011) nos diz que o custo-benefício proporcionado pela inteligência emocional é uma ação relativamente nova nas empresas e que ainda muitos gestores hesitam em colocar o assunto em pauta. "Uma pesquisa feita junto a 250 executivos constatou que a maioria achava que no trabalho deveriam usar a 'cabeça, não o coração'" (GOLEMAN, 2011, p.163).

Entender, 'calçar o sapato do outro' e compreender, são sinônimos de empatia, o que significa a capacidade psicológica para sentir o que sentiria uma outra pessoa caso esta estivesse numa mesma situação.

As emoções das pessoas raramente são postas em palavras; com muito mais frequência, são expressas sob outras formas. A chave para que possamos entender os sentimentos dos outros está em nossa capacidade de interpretar

canais não - verbais: o tom da voz, gestos, expressão facial e outros sinais (GOLEMAN, 2010, p.115).

Pela observação dos aspectos expostos, entende-se então que o diálogo atrelado à inteligência emocional é sinônimo de sucesso e compreensão de excelentes resultados no meio organizacional. Logo, faz-se necessária a avaliação dos líderes na hora de comunicar-se com seus liderados, tendo em vista que hoje o mercado possui grande quantidade de profissionais de diferentes gerações em um mesmo escritório, onde cada indivíduo carrega consigo um ideal baseado em sua experiência de vida.

### **Pressão do cotidiano: a inteligência emocional cada vez mais necessária**

“Relacionamento é o assunto mais quente do momento, e aparentemente o único jogo que vale a pena, apesar de seus óbvios riscos” (BAUMAN, 2003, p.7). Vivemos hoje em um mundo tão veloz que por vezes acabamos por tropeçar em nós mesmos. Pressões, reuniões, ansiedade, eventos, angústia pela falta de tempo, entrega de trabalho, enfim, não paramos um segundo sequer.

Conforme mencionado neste artigo, a forma como lidamos com o outro diante de uma situação de pressão implica no resultado geral de uma organização, como também na saúde psicológica. A sensibilidade de entender e de se comunicar deve possuir um caráter relacional claro e convincente para que todos sejam tratados de maneira sadia, sólida e igualitária.

Se colocarmos a comunicação em seu sentido integrador, na era do conteúdo líquido, deixamos de possuir a questão funcionalista da organização, visando assim o trabalho em equipe, portanto, percebe-se que é possível questionar se realmente existe falta de tempo e, dentro desta análise, levar as empresas e seus líderes a repensarem sobre as atividades desempenhadas e suas possíveis modificações.

A este nosso mundo não se pode impor legalmente a perfeição. Não se pode forçá-lo a adotar a virtude, mas tampouco persuadi-lo a se comportar de modo virtuoso. Não se pode fazer com que seja terno e atencioso para com os seres humanos que o habitam, e ao mesmo tempo tão adaptado aos seus sonhos de dignidade quanto idealmente se desejaria que fosse (BAUMAN, 2003, p.104).

É possível dizer que a comunicação não se dá vácuo, ela deve acontecer em um contexto, onde o conceito é igual aquilo o que eu faço e aquilo que sou dentro de uma organização. Sendo assim, encaixamos perfeitamente a inteligência emocional ao conduzir uma situação de pressão no âmbito organizacional.

### **Considerações Finais**

Nosso equilíbrio dentro do âmbito profissional não é uma tarefa simples, independentemente da geração, crença, credo, cor, nacionalidade. Estamos em constante mudança, em que é possível absorver aprendizados, sejam de situações ruins ou situações inspiradoras. Ter consciência de si e desenvolver inteligência emocional facilita o relacionamento do líder com seus liderados.

Quando o líder tem consciência de que a mente emocional é mais rápida que a mente racional, e por isso acabamos por agir impulsivamente, sem parar para pensar em sua totalidade, ele pode desenvolver novas habilidades. Uma vez que o líder tenha esse olhar para si e se fortaleça, a comunicação também pode contribuir. Por um lado, pode estimular as relações interpessoais, pois é através do processo comunicativo que os líderes influenciam liderados a realizarem suas tarefas e cumpri-las com motivação. Por outro, pode oferecer texto e contexto para que os gestores usem no seu dia a dia, reforçando o laço com seus times.

Em vista de todos os argumentos apresentados, é necessário que líderes se preparem emocionalmente para lidar com as mudanças do mercado e a necessidade das pessoas. Será o primeiro passo para os liderados também se sentirem convidados a olharem para si, reconhecerem suas emoções e construir melhores relações.

## Referências

- BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). A comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2010. p. 61 a 76
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. ORGANICOM, 2009
- BAKHTIN, Mikhail. Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem. São Paulo: Hucitec, 1999
- BAUMAN, Zygmunt. Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos. Rio de Janeiro: Zahar, 2003
- GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional. São Paulo: Objetiva, 2011