

## Os desafios da liderança na atualidade e a inteligência emocional

### **Resumo**

O objetivo deste artigo é analisar a relação entre os desafios atuais que os líderes enfrentam e o papel da inteligência emocional. Embora a liderança esteja historicamente enraizada na esfera militar, o mesmo não se aplica à terminologia de inteligência emocional. Atualmente se fala muito sobre inteligência emocional nas organizações, com base nisso através da leitura de artigos, trabalhos de pesquisa e entrevistas, o principal objetivo deste artigo é destacar a importância da inteligência emocional relacionada à liderança hoje em dia, levando em consideração como isto pode influenciar a organização. Este estudo foi realizado tendo em vista a velocidade com que as mudanças estão ocorrendo em todas as áreas. A diversidade de fatores influentes que existem hoje como modificadores nas inter-relações sociais são muitos e estes exigem do líder uma rápida capacidade de adaptação à mudança para enfrentar estes novos desafios de forma eficiente, com base nisso não podemos ignorar que a inteligência emocional é uma condição indispensável e uma característica fundamental para os líderes do exército atualmente.

Palavras-Chaves: Liderança na atualidade; inter-relações sociais; inteligência emocional.

## **Introdução**

Para começar, deve-se mencionar que os desafios da liderança hoje abrangem muitos fatores: a evolução da ciência, tecnologia, mudanças sociais, políticas e econômicas, o excesso e a manipulação de informações estão crescendo a passos largos, transformando e alterando radicalmente o comportamento humano e, portanto, a interação social. O acima exposto exige que os líderes de hoje enfrentem novos cenários, além de serem capazes de responder ao ambiente atual, adaptando-se rapidamente.

Embora o conceito de evolução e mudança não seja novo no mundo, a pandemia Covid 19 nos mostrou a rapidez com que isso pode acontecer, as consequências e os efeitos que pode ter, e nos ensinou sobre a capacidade de adaptação que devemos adotar.

Outro cenário atual, que nos mostra a velocidade com que as mudanças estão acontecendo, é a guerra Rússia/Ucrânia, alterações no inter-relacionamento social em nível global. Isto reforça a ideia de que a adaptabilidade e a preparação que os líderes de hoje devem possuir para se relacionarem e tomarem decisões, exige que eles sejam altamente qualificados no campo da inteligência emocional.

Neste contexto, a inteligência emocional do líder desempenha um papel fundamental, pois é um mundo novo no qual as habilidades organizacionais, a capacidade de convencer e todas as características que antes faziam parte da liderança convencional não são mais suficientes. Hoje é necessário que o líder leve em conta o lado mais humano, tanto o seu próprio como o de sua organização, pois estas mudanças radicais que estão ocorrendo afetam diretamente as emoções, pensamentos, ações e demandas das pessoas e, portanto, as inter-relações humanas que os líderes de hoje devem enfrentar.

## **Desenvolvimento**

### Liderança:

Para iniciar o desenvolvimento deste artigo, começamos com o termo liderança, que define a influência exercida sobre uma pessoa ou um grupo de pessoas e que lhes permite encorajá-los e motivá-los a trabalhar voluntária e entusiasticamente em direção a um objetivo comum. Quem exerce a liderança é conhecido como um líder.

### Inteligência Emocional:

Segundo Daniel Goleman (1995), a inteligência emocional é a capacidade de reconhecer as próprias emoções e as de outras pessoas e de administrar nossa resposta a elas. Também está relacionado à autoconfiança e autoconfiança, controle emocional e automotivação para alcançar objetivos.

### Os desafios que os líderes enfrentam hoje:

Há vários e complexos desafios que os líderes enfrentam, como mencionamos anteriormente, a velocidade com que os cenários atuais mudam é um deles, isto afeta não apenas a organização como um todo, mas também cada indivíduo que faz parte dela e seu ambiente social, influenciando diretamente a organização, a adaptação à mudança e a motivação.

Por outro lado, tendo em vista a evolução tecnológica que estamos vivendo, ela tem assumido um papel de destaque na sociedade. O excesso de informação e desinformação que estamos enfrentando hoje é outro precedente que sem dúvida altera o fator humano, estudos científicos provaram que isso afeta diretamente a saúde mental das pessoas e, portanto, suas emoções.

Assim mesmo, é de conhecimento público os efeitos que o uso excessivo da Internet pode causar, um deles é o déficit de atenção, que afetará diretamente o desempenho do indivíduo. Além disso, também terá consequências organizacionais que colocarão em risco a gestão do tempo e a gestão prioritária. Isso também incentivará a perda da autoestima e da confiança diante dos desafios atuais e desafiará a resposta de estímulo a situações críticas e incertezas que tudo isso gera.

Conseqüentemente, o líder de hoje deve superar a resistência à mudança, compreendê-la, orientá-la e saber como mitigar as conseqüências, assim como lidar com as diferentes reações que os subordinados possam ter.

#### Relação entre liderança e inteligência emocional:

Portanto, agora, antes de tudo o que foi dito acima, vamos relacionar liderança e inteligência emocional.

Como vimos, a liderança é a capacidade de influenciar as pessoas e a inteligência emocional é a capacidade de reconhecer as próprias emoções e as dos outros e ser capaz de administrá-las. E, essas habilidades de inteligência emocional são um requisito fundamental que os líderes de hoje devem possuir.

Conseguimos ver quais são alguns dos desafios atuais que os líderes enfrentam e as conseqüências que isso pode ter sobre a organização e cada indivíduo que faz parte dela. Todos estes fatores provocam mudanças emocionais nas pessoas e é aqui que a inteligência emocional do líder entra em jogo em sua organização, pois este conjunto de habilidades permite uma maior adaptabilidade da pessoa diante da mudança.

#### A importância da inteligência emocional no líder:

Existem várias qualidades que definem um líder, tais como qualidades iniciais, ser altamente qualificado para algum tipo de trabalho, alguma habilidade intelectual ou técnica, ser uma pessoa sólida e confiante e todas aquelas características que envolveram liderança convencional, não são mais suficientes, porque sabemos que diferentes situações requerem diferentes tipos de liderança, e nesta situação atual, em um estudo científico conduzido pelo Dr. Daniel Goleman, demonstrou que os líderes mais eficazes têm um ponto crucial em comum: todos demonstraram ter um alto grau do que ficou conhecido como inteligência emocional. Em seu trabalho definitivo sobre inteligência emocional, Daniel Goleman explica que ela é duas vezes mais importante do que outras habilidades na formação de um líder excepcional. De acordo Com (Harvard Business Review Press-Emotional Intelligence - 2015)

Segundo Daniel Goleman, há cinco componentes da inteligência emocional que um líder deve desenvolver para exercer a liderança de forma eficaz, maximizando seu próprio desempenho, assim como o de seus subordinados, eles são:

### Autoconhecimento:

conhecer os pontos fortes e fracos, valores, motivações, senso de humor, humores e o impacto que estes têm sobre si mesmo e sobre os outros é a primeira tarefa fundamental para o líder.

A autoconsciência nos permite reconhecer como nossos sentimentos nos afetam, como eles afetam os outros e nosso desempenho.

Os líderes com um alto grau de autoconhecimento são capazes de reconhecer seus erros e, portanto, corrigi-los, eles valorizam a crítica construtiva. Eles conhecem suas capacidades e limitações, sabem quando pedir ajuda e assumem riscos calculados, o que os leva a melhorar cada vez mais a si mesmos.

O líder procurará influenciar e direcionar o espírito de outras pessoas para um objetivo comum. Isto pode ser feito através de um trabalho árduo e constante para conhecer a si mesmo em primeiro lugar e as pessoas da sua organização. Isto não significa que o líder deve ser um psicólogo profissional, mas deve compreender e ter conhecimentos básicos sobre o comportamento humano individual e grupal, a fim de obter a máxima eficiência dos indivíduos que compõem sua organização.

O coronel Ricardo Becerra, comandante do 23 Batalhão Brasileiro de Força de Paz no Haiti, se refere a este mesmo conceito de forma muito interessante em seu livro Missão Haiti, 7 lecciones de liderança (Missão Haiti, 7 lições de liderança).

### Autocontrole:

Se começarmos falando sobre a definição de autocontrole, ele está intimamente relacionado com a definição de inteligência emocional, pois se trata de autocontrole dos impulsos e humores de cada um.

No ambiente atual com mudanças repentinas, ambiguidades e avanços tecnológicos que aceleram o ritmo de trabalho, sem dúvida altera as emoções das pessoas, por isso é tão importante que o líder tenha autocontrole sobre elas. Muitos problemas nas organizações são consequência de um comportamento impulsivo.

Um líder que não sabe como se controlar em situações de mudança ou estresse sem dúvida gerará uma má atmosfera na organização e, portanto, um mau desempenho. Um líder de mau humor, com impulsos agressivos ou injustos, provocará uma organização tóxica, com pessoas negativas que estão maldispostas a qualquer

atividade. Entretanto, um líder com autocontrole gera uma atmosfera de confiança, sabe como controlar seus impulsos e mau humor em qualquer situação, e pode extrair dela uma experiência proveitosa, gerando um ambiente saudável e positivo.

Quando a disciplina é quebrada pelo pânico, apenas um pequeno número de indivíduos, os mais fortes e equilibrados emocionalmente, manterão o autocontrole. Os outros, se as circunstâncias subjetivamente justificarem a fuga, perderão seu equilíbrio. MFP51-13 (Manual del Ejercicio del Mando -República Argentina).

**Motivação:** Quando as pessoas amam o que fazem geralmente estão comprometidas com a organização, as pessoas motivadas se destacam pela iniciativa e paixão com que fazem as coisas, não são conformistas, estão sempre procurando melhorar, dispostas a buscar metas e objetivos com energia e da melhor maneira possível. Um líder motivado estimula e difunde o otimismo e o compromisso para alcançar o objetivo, tende a estimular nos homens o desejo de fazer seu trabalho, esta será uma ferramenta fundamental para o líder, pois influencia o comportamento do indivíduo e da organização. Tudo isso reflete que uma característica comum possuída por verdadeiros líderes é a motivação.

Um indivíduo só pode atingir a máxima eficiência quando sua vontade de atuar tiver sido estimulada ao máximo, ou seja, quando ele estiver devidamente motivado. A motivação sempre requer uma relação entre o indivíduo em processo de motivação e o líder que a provoca. O método a ser empregado pelo líder é, portanto, necessariamente influenciado pelas características físicas, mentais e emocionais do indivíduo, seu nível de treinamento e os objetivos a serem alcançados. MFP51-13 (Manual del Ejercicio del Mando -República Argentina).

### Empatia:

A compreensão prática da estrutura emocional de outras pessoas tornou-se agora um componente fundamental da liderança. As organizações estão cheias de pessoas com sentimentos e emoções em ebulição e liderar este grupo de pessoas, equipe ou organização é um dos desafios dos líderes atuais, que têm que ser capazes de entender todos os pontos de vista, ter uma tendência crescente para o trabalho em

equipe, reconhecer talentos e outros fatores que podem influenciar a tomada de decisões.

O sucesso do grupo dependerá da capacidade do líder de promover relacionamentos efetivos dentro do grupo e entre si. Isto permitirá o desenvolvimento de um ambiente favorável com pessoas motivadas, que trabalham eficientemente em equipe, dentro de um círculo de respeito, confiança e cooperação,

#### Habilidades sociais:

A capacidade de administrar relações interpessoais, de construir relacionamentos com as pessoas a fim de conduzi-las na direção desejada é outro componente da inteligência emocional que o líder deve possuir. Esta habilidade está totalmente ligada ao resto dos componentes, pois para termos uma boa relação social, antes de tudo, devemos controlar nossas próprias emoções, estar motivados e motivados a ter empatia com outras pessoas. As boas relações formam laços, que predisõem as pessoas a atingir um objetivo comum.

### Conclusão:

Finalmente, na minha opinião a liderança está intimamente ligada à inteligência emocional, é uma característica fundamental que o líder deve possuir, é uma ferramenta que ele não só deve conhecer, mas também colocar essas habilidades profundamente em prática. Já vimos os conceitos básicos para desenvolver cada componente da inteligência emocional e certamente não é a primeira vez que a vemos ou ouvimos falar dela, mas será que a colocamos em prática?

Cada habilidade, começando pela primeira, requer uma prática profunda e contínua, o autoconhecimento não é alcançado da noite para o dia, reconhecendo nossos limites, pontos fortes ou fracos trabalhando neles, deixando de lado o orgulho, é um processo que requer perseverança e essa introspecção interna que nos leva a nos conhecer de forma sensata e sincera é a base para começar a falar de inteligência emocional.

Outra habilidade que exigirá um trabalho interno árduo e constante é o autocontrole, um conceito diretamente ligado à inteligência emocional, esta capacidade de controlar nossas emoções em minha opinião é um dos trabalhos internos que exigem mais esforço, cada dia estamos expostos a situações que afetam nossas emoções, aprender a controlá-las é uma tarefa árdua diária e constante, o líder que conseguir ter autocontrole terá conquistado um dos componentes mais importantes da inteligência emocional.

A arte da liderança no mundo de hoje, onde as mudanças e evoluções estão crescendo em ritmo acelerado, gerando mudanças no comportamento humano, afeta diretamente o clima e a eficácia da organização. O comportamento humano decorre da interação permanente entre o indivíduo e a situação em que ele se encontra e se encarna nas diversas respostas com as quais a personalidade humana reage ou age diante das circunstâncias. Ao não levar em conta a conexão entre liderança, relações interpessoais e inteligência emocional, várias consequências podem ocorrer.

Neste ambiente, que pode produzir incerteza, irritação e reações de diferentes tipos, o líder está exposto à prática de liderança tóxica, uma vez que eles, assim como seus subordinados, serão afetados por este fenômeno. Por esta razão, o líder deve



aumentar sua capacidade de identificar o impacto de ações tóxicas sobre si mesmo e seus subordinados, a fim de poder intervir quando estas tendências ocorrerem.

Somos todos conscientes de que é difícil determinar o alto custo de uma liderança ineficaz e os danos significativos e duradouros que ela causa, por isso é tão importante que nos concentremos em como combatê-los, e ter a capacidade de administrar as emoções com um equilíbrio que gere um impacto altamente positivo sobre as pessoas ao nosso redor é sem dúvida uma ferramenta que gera eficiência na organização.

Como vimos, o homem continua sendo o fator mais importante na organização, a forma como a pessoa reage tanto individual quanto coletivamente a uma missão determinará em grande parte a eficácia, portanto, trabalhar no gerenciamento das emoções para uma reação precisa a qualquer circunstância será o germe do triunfo ou da derrota. Isto exigirá que o líder tente constantemente conquistar as mentes e corações de seus homens a fim de aumentar sua influência sobre eles e assim cumprir qualquer missão imposta.

Em resumo, poderíamos ver como a inteligência emocional determina o desempenho de uma pessoa e da organização como um todo, a importância da inteligência emocional do líder será relevante para influenciar as pessoas e assim alcançar a eficiência de uma organização nos tempos atuais.

## Referências

Harvard Business Review Press-**Inteligencia emocional**-ano 2015

MFP51-13 **Manual del Ejercicio del Mando** –República Argentina

<https://lamenteesmaravillosa.com/inteligencia-emocional-en-el-liderazgo/>

<https://flonchi.org/es/los-6-principales-desaf%C3%ADos-de-liderazgo-en-todo-el-mundo/>

<https://ecofin.es/los-desafios-del-liderazgo/>

<https://javier-pascual.com/liderazgo-decision-y-manipulacion-de-los-datos/>

<https://directivosygerentes.es/management/articulos-management/liderazgo-directivos-2019>

<https://www.mdzol.com/sociedad/2021/10/21/las-temibles-consecuencias-del-uso-excesivo-de-internet-195552.html>

Coronel RICARDO BECERRA; **MISION HAITI, 7 lecciones de lideranza** 2019

Coronel (Retirado) GEORGE E REED Ejercito EE.UU Teniente Coronel RICHARD A. OLSEN Ejercito EE.UU; **Liderazgo Nocivo** segunda parte Military Review- 2011

<https://dialogo-americas.com/es/articles/inteligencia-emocional-una-caracteristica-clave-para-los-lideres-del-ejercito/#.Yyp73bMLIU>