CAPÍTULO 7

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E RESILIÊNCIA: DESAFIOS DAS LIDERANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Francisca Amália Castelo Branco
Adilson de Souza de Deus
Ana Mary Freitas Batista
Elisandra Rodrigues Araújo de Ailán
Elenira Firmo Machado

RESUMO

Considerando as constantes mudanças nos ambientes organizacionais com a chegada cada vez mais acelerada das novas tecnologias, os diversos episódios na área da saúde que alteram a todo momento o modo de vida das pessoas e as relações sociais, assim como os métodos de trabalho e produção, é possível observar a exigência de um alto grau de controle sobre as emoções e um nível significativo da capacidade de se adaptar à diversidade de situações. É exatamente neste contexto que os indivíduos ocupantes das posições de liderança se distanciam do seu equilíbrio emocional, reduzindo seu nível motivacional e levando esta condição a toda a equipe. Por meio de revisão bibliográfica, este estudo tem por objetivo discorrer sobre os conceitos de inteligência emocional e resiliência com foco no papel da liderança nas organizações públicas, elencando as principais características e desafios dos líderes na busca pelo equilíbrio pessoal e profissional em um ambiente repleto de peculiaridades como é o serviço público.

Palavras-chave: Inteligência emocional. Resiliência. Liderança. Organizações públicas.

1 INTRODUÇÃO

Diversas mudanças têm pontuado as relações de trabalho entre as organizações, as pessoas que as compõem e o mercado globalizado. A necessidade constante de adaptação às novas realidades vem ocasionando um clima de instabilidade capaz de alterar o estado emocional dos indivíduos, afetando diretamente a saúde mental e física de cada um e refletindo quase que de forma imediata no rendimento das equipes.

Os líderes, em especial, são vítimas diretas dessas mudanças, pois sofrem pressões dos diferentes níveis hierárquicos para apresentação de resultados que, na maioria das vezes, dependem muito mais da condução assertiva da equipe do que propriamente do seu trabalho executor.

Neste cenário específico é que a liderança corporativa tem papel fundamental como norteadora dos colaboradores, sendo peça chave para o sucesso das organizações. No entanto, para que a condução das equipes seja produtiva, os líderes precisam desenvolver conhecimento das próprias emoções e das dos outros, além de saber lidar com as adversidades, se reinventando a cada obstáculo. Essas habilidades são chamadas de inteligência emocional e resiliência.

Nas organizações públicas, tais aspectos se tornam mais sensíveis visto as peculiaridades do setor, citando como exemplo sua estrutura dividida em poderes (legislativo, executivo e judiciário), as formas de seleção e retenção de pessoal (concurso público e estabilidade), envolvimento político dos atores, normas regulamentadoras etc.

Entendendo a importância da discussão, este estudo objetiva pontuar, por meio de revisão bibliográfica, as características mais percebidas e requeridas nos líderes emocionalmente inteligentes, apresentando o conceito de inteligência emocional e resiliência, seguido de uma breve apresentação dos desafios encontrados nas organizações públicas.

2 ENTENDENDO INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E RESILIÊNCIA

2.1 Inteligência emocional

Para melhor compreensão dos assuntos abordados neste texto, é preciso conceituar inteligência emocional permeando a ideia por diversos autores. Segundo Mayer, Salovey (1997, p.15), inteligência emocional pode ser expressa como sendo:

> a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

Para Goleman (1998), inteligência emocional pode ser caracterizada como a habilidade de reconhecer os sentimentos dos outros assim como aos próprios, tornando-se agente motivador para lidar adequadamente com as emoções, obtendo o melhor de cada um nas interfaces sociais.

A publicação denominada *Mainstream Science on Intelligence* (1994), explicita que a inteligência emocional é uma habilidade que engloba a capacidade de pensar, planejar, tomar decisões que levem à solução de problemas, ter pensamento espacial-abstrato, ser capaz de interpretar ideias complexas, aprender de forma constante e rápida a partir das experiências vividas, indo muito além de simples leituras e atividades acadêmicas, revelando-se assim uma capacidade mais ampla e profunda de compreender o mundo e como ele funciona.

Fica evidente, portanto, que buscar o autoconhecimento é essencial para o desenvolvimento da inteligência emocional. Saber lidar com as próprias emoções e com as emoções dos outros torna-se cada vez mais uma característica forte nos indivíduos que buscam exercer papeis de liderança nas organizações.

2.2 Resiliência

É possível dizer que o termo resiliência “engloba um conceito que transita entre os aspectos físicos, biológicos e psíquicos”, conforme entende Pinheiro (2004), pois em cada uma das faces de interpretação é possível identificar a similaridade em o indivíduo (ou o objeto) voltar ao estado original após sofrer alguma deformação (física), em adaptar-se às novas possibilidades e exigências do meio (biologia) e em encarar as adversidades mantendo-se no controle de si mesmo, se recuperando e superando as dificuldades (psicologia).

A exemplo do que se considera em relação à inteligência emocional sobre a capacidade que os indivíduos têm de desenvolvê-la, alguns estudiosos postulam que a resiliência também pode ser aprendida, embora acreditem que “o desenvolvimento de capacidades de resiliência nos sujeitos passa pela mobilização e ativação de suas capacidades de ser, estar, ter, poder e querer, ou seja, pela sua capacidade de autorregulação e autoestima” (Pinheiro, 2004, p. 69). Nota-se, desta forma, que a combinação de características inatas com um ambiente favorável pode facilitar o desenvolvimento da resiliência, o que segrega muitas vezes os indivíduos potenciais para cargos de liderança nas organizações quando não se tem um ambiente positivo.

Continuando no mesmo viés da inteligência emocional, que notadamente é variável (talvez progressiva) com o passar dos anos e das diversas interações com o ambiente, “a resiliência não é um atributo fixo, havendo mudanças ao longo do tempo” (Pinheiro, 2004, p. 73).

Segue Pinheiro (2011, p.73) afirmando ainda que:

> A resiliência não é uma qualidade que nasce com o indivíduo e, ainda, é muito mais do que uma simples combinação de condições felizes. Devem ser levados em conta as qualidades do próprio indivíduo, o ambiente familiar favorável e também as interações positivas entre esses dois elementos.

Ainda, Carmello (2008, p.35) pontua que “o ser resiliente é aquele que decidiu interpretar a adversidade como uma circunstância e um aprendizado de vida. Escolheu a inteligência e a esperança em vez da vitimização e do desespero”.

3 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

3.1 Características dos líderes

A liderança, por si só, exerce papel fundamental na condução das organizações, seja nos aspectos técnicos de planejamento, execução e controle das atividades, quanto na gestão de pessoas. Para melhor entendimento, é importante elencar algumas características do perfil dos líderes que são comumente exigidas no momento da contratação, além de identificar seu real papel frente às equipes.

Os indivíduos considerados líderes apresentam certos perfis que atendem às demandas das empresas, privadas ou públicas, observando a diferença de que há maior flexibilidade na iniciativa privada em relação aos trâmites que envolvem a gestão pública.

Além de tecnicamente habilidosos e competentes, as lideranças trabalham para desenvolver o potencial de suas equipes, direcionando-as para o alcance dos objetivos e resultados da organização.

Diversos autores discorrem sobre as principais características dos líderes da atualidade, considerando que esses aspectos podem estar presentes em menor ou menor grau em cada um dos indivíduos.

Adair (2000), reforçado pelas falas de Tejon (2006), afirma que um líder precisa apresentar entusiasmo em sua postura, que ao ser transmitido aos membros da equipe, os motive a não desanimar diante das dificuldades. Ainda, aspectos como integridade (adesão a valores que geram confiança), obstinação (firmes e seguros em seus posicionamentos), imparcialidade (demonstram neutralidade quando da aplicação de recompensas e penalidades) e sentido de cuidado (dar importância aos

liderados) são quesitos requeridos e valorizados no ambiente organizacional (Adair, 2000).

Humildade também é uma característica reconhecida por Maxwell (2008), pois demonstra que é possível aprender com os próprios erros e dos outros, sem transparecer fragilidade a ponto de ferir a confiança que os liderados têm em seu líder. Apresentar postura egocêntrica e arrogante não possibilita o desenvolvimento de ações em equipe, entendendo que a interação com o grupo é fundamental para o sucesso de um líder (Adair, 2000).

Exercer o papel de modelo para a equipe demonstra que o líder sabe reconhecer sua capacidade de envolvimento com os colaboradores, tornando-se um referencial de integridade de caráter (Maxwell, 2000), mantendo o bom relacionamento e gerando um efeito multiplicador. Esse efeito, por sua vez, orienta a todos para as tomadas de decisão muitas vezes difíceis e corajosas, tão necessária ao sucesso de todos (Diffendereffer, 2006).

Pensar de forma inovadora também é uma característica esperada de um líder, uma vez que demonstra iniciativa, não esperando ser motivado por outros. Ele mesmo é seu agente motivacional e isso inspira a equipe a demonstrar todo o seu potencial.

Da mesma forma, saber ouvir é essencial no perfil de liderança, pois demonstra empatia e liberdade de expressão aos liderados que enxergam na possibilidade de serem ouvidos um estímulo à criatividade e à valorização no ambiente organizacional (Bergamini, 2002; Maxwell, 2008).

Aliada à característica de saber ouvir está a capacidade de dar feedbacks eficazes aos colaboradores. Tão importante quanto o estímulo à criatividade por meio de proposições assertivas, a devolutiva de resultados e comportamentos à equipe é uma habilidade primordial a ser exercida por um bom líder (Maxwell; Le Parrot, 2007).

Por fim, o espírito resiliente de um líder abarca a habilidade de refazer-se a cada queda, a cada negativa de resultado e, para tanto, conhecer suas limitações, saber lidar com suas emoções são fatores fundamentais para manter a equipe motivada e proativa.

3.2 Desafios da liderança na gestão pública

As organizações públicas, a priori, possuem um caráter servil no que concerne às atividades desempenhadas, ou seja, oferta de serviços de todos os tipos aos cidadãos, seja nas áreas de saúde e educação, como nas áreas de agricultura, regulação previdenciária, entre outras.

Liderar sob a ótica das organizações públicas, considerando suas particularidades em termos de estrutura, formas de seleção e retenção de pessoal, envolvimento político dos atores, normas regulamentadoras etc., pode se tornar uma tarefa árdua e muitas vezes inglória, pois os resultados, quando chegam, são permeados por uma série de conflitos que podem afetar não somente o líder, mas principalmente os liderados.

Os desafios de ser um líder no âmbito das organizações públicas perpassam por uma cultura há muito arraigada quando se fala no assunto, a de que o setor público é burocrático no pior sentido, moroso e inflexível. Ser inteligente emocionalmente e resiliente são habilidades fundamentais para a geração de resultados e, em se tratando de líderes e liderados, esse comportamento precisa ser renovado constantemente.

A própria decisão pela liderança no setor público por vezes não considera nem mesmo as habilidades técnicas inerentes ao cargo e à função, visto que pode ser uma escolha dita política. Nestes casos, a equipe é diretamente afetada pela falta de perfil do gestor no que compete à gestão das atividades e das pessoas.

As adversidades políticas, os cortes orçamentários, os entraves burocráticos, a alternância de poder e as regulamentações que engessam os processos são verdadeiros desafios para os indivíduos, exigindo que eles desenvolvam e fortaleçam sua inteligência emocional. Para tanto, saber reconhecer suas emoções e as dos outros, controlar de forma saudável o humor, ter empatia, ser bom ouvinte e trabalhar em prol da equipe são fatores decisivos para manutenção da sanidade mental individual e do coletivo.

O líder resiliente aprimora suas forças psicossociais, que aliadas às competências técnicas, oferecem um arcabouço de habilidades capazes de conduzir de forma saudável as equipes. De acordo com Carmello (2008), alguns quesitos precisam ser atendidos para o desenvolvimento desta habilidade, tais como saber avaliar e interpretar as situações em que está envolvido, aplicar esforços – cognitivos, emocionais e comportamentais – para atender às demandas durantes as crises, além de antever-se às situações a fim de que sejam tomadas as providências necessárias para sanar os problemas.

Para que tais características sejam desenvolvidas, os indivíduos, em especial os líderes, objeto deste estudo, devem adotar práticas que ativem os processos de empatia, de autorregulação, mantendo seu estado emocional o mais controlado possível, sendo capazes de agir de forma emocionalmente inteligente.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou contextualizar as principais características dos líderes emocionalmente inteligentes e sua capacidade de resiliência nas organizações públicas, entendendo os desafios que permeiam exercer a liderança neste ambiente muitas vezes engessado por sua própria estrutura e sujeito às intempéries políticas.

Embora se considere que a gestão pública é formada por pessoas distintas, que trazem características emocionais individuais, com objetivos distintos e, por vezes, diversos daquele para o qual prestaram concurso, é importante dizer que algumas iniciativas já foram reconhecidas no sentido de inovar em ações que promovem e fortalecem a inteligência emocional dos servidores.

5 REFERÊNCIAS

ADAIR, J. Como tornar-se um líder. São Paulo: Nobel, 2000.

BERGAMINI, C.W. O líder eficaz. São Paulo: Atlas, 2002.

CARMELLO, E. Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor. São Paulo: Gente, 2008.

DIFFENDERFFER, B. O líder samurai: liderando com a coragem, a integridade e a honra do Código Samurai. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GOLEMAN, D. Working with Emotional Intelligence. New York, NY, USA: Bantan, 1998.

MAXWELL, J.C. 21 indispensáveis qualidades de um líder. São Paulo: Mundo Cristão, 2000.

Maxwell, J. C.; Parrot, L. (2007). 25 maneiras de valorizar as pessoas: como fazer todos à sua volta se sentirem especiais. Rio de Janeiro: Sextante.

MAXWELL, J.C. O livro de ouro da liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MAYER, J.D.; SALOVEY, P. Emotional developmet anda emotional intelligence: Implications for educators. New York, NY, USA: Basic Books, 1997.

PINHEIRO, D.P.N. A resiliência em discussão. Psicologia em Estudo. Maringá – PR, v.9, n.1, p. 67-75, 2004.

TEJON, J.L. Liderança para fazer acontecer. São Paulo: Editora Gente, 2006.

Mainstream Science on Intelligence. 1994. Disponível em https://www1.udel.edu/educ/gottfredson/reprints/1997mainstream.pdf . Acessado em 29 de maio de 2023.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Pensando a gestão pública [livro eletrônico] / organizadoras Flávia Adriana Santos Rebello, Francisca Amália Castelo Branco. -- 1. ed. -- Cariacica, ES : Editora Manual, 2024.
PDF

Vários autores.
ISBN 978-65-83121-02-8

1. Administração pública 2. Eficiência administrativa 3. Políticas públicas - Brasil 4. Responsabilidade social I. Rebello, Flávia Adriana Santos. II. Branco, Francisca Amália Castelo.

24-229805 CDD-350

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração pública 350

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415

Obra publicada em Setembro de 2024

Informações Adicionais:

DOI do livro: https://doi.org/10.29327/5443866

DOI do capítulo 1: https://doi.org/10.29327/5443866.1-2
DOI do capítulo 2: https://doi.org/10.29327/5443866.1-1
DOI do capítulo 3: https://doi.org/10.29327/5443866.1-3
DOI do capítulo 4: https://doi.org/10.29327/5443866.1-4
DOI do capítulo 5: https://doi.org/10.29327/5443866.1-5
DOI do capítulo 6: https://doi.org/10.29327/5443866.1-6
DOI do capítulo 7: https://doi.org/10.29327/5443866.1-7
DOI do capítulo 8: https://doi.org/10.29327/5443866.1-8
DOI do capítulo 9: https://doi.org/10.29327/5443866.1-9