

A relevância da inteligência emocional na comunicação de líderes para o desenvolvimento e engajamento dos empregados

Jessica Rasinovsky Martins Ferreira

A Inteligência Emocional (IE) vem sendo reconhecida nos últimos anos como importante aspecto para o sucesso tanto na vida pessoal como na vida profissional. As emoções têm grande poder sobre o entendimento, pensamentos, decisões e ações das pessoas. Quem é emocionalmente inteligente é capaz de entender e lidar com seus próprios sentimentos, além de identificar e interpretar os dos outros. Além disso, a IE possibilita a compreensão das emoções, nos ajudando a reconhecê-las e administrá-las. Dessa forma, somos capazes de controlar e verbalizar o que sentimos, utilizando uma forma racional para expressar o emocional.

Quando trabalhada em conjunto com técnicas de comunicação, de forma a fazer com que a Inteligência Emocional seja revelada, abre-se espaço para o diálogo, discussão construtiva e não agressiva dos sentimentos e emoções. Com as habilidades que a IE promove, líderes emocionalmente inteligentes têm a capacidade de construir um senso de propósito que, comunicado de forma clara, permite engajar e desenvolver sua equipe, assim bem como ajudar cada membro a atingir os objetivos que consideram importantes.

O presente artigo busca entender como a Inteligência Emocional é essencial para que haja comunicação clara e efetiva entre líderes e empregados, resultando em maior comprometimento, engajamento e desenvolvimento da equipe.

Inteligência emocional como base para a comunicação

O ponto de partida para desenvolvimento de IE é a autoconsciência, referente à personalidade, habilidades, qualidades, emoções e comportamentos. Para isso, é preciso estar consciente de si próprio e também compreender o impacto que essas características podem causar nas pessoas ao redor.

A boa autoconsciência inclui conhecer seus pontos fortes e fracos – os comportamentos nos quais você tem talento e aqueles que precisa desenvolver para se tornar eficaz. Conhecer seus pontos fortes e fracos pode ser um grande passo rumo à confiança pessoal e a comunicação eficaz (WALTON, 2014, p. 52).

O nível de autoconsciência é compatível com o nível de autoconfiança que o indivíduo possui e está relacionado à sua personalidade e emoções. A falta de confiança retrata sentimentos frágeis e incertos, o que impactará na forma como a comunicação é desenvolvida, de forma inconsistente e insegura.

O autocontrole e a autoconsciência abrem portas para que as pessoas possam analisar a si, suas atitudes e ações, dando espaço para a escuta ativa. GOLEMAN (2012, p.300) reforça a importância dessas aptidões quando afirma que “a capacidade de pôr de lado nosso foco e impulsos autocêntricos tem vantagens sociais: abre caminho para a empatia, para ouvir de fato, para adotar a perspectiva de outra pessoa”.

No caso dos líderes, aqueles que possuem autoconsciência permitem que a comunicação flua, entendendo que seus liderados sentem a necessidade de serem ouvidos. Segundo pesquisa realizada com especialistas em comunicação, existe “uma sensibilidade para comunicação de caráter mais relacional com os empregados” (MANSI, 2014, p. 120). Uma vez que a liderança estabelece diálogo aberto com sua equipe e presta atenção em como os membros se sentem, desperta outro aspecto essencial da Inteligência Emocional para que haja comunicação efetiva entre líderes e empregados: empatia.

Definida pela sensibilidade social de compreender os sentimentos alheios, a empatia é sustentada pelo autocontrole, pois não há como reconhecer sentimentos em outrem se não sabemos identificar os nossos próprios.

A empatia depende de um esforço da atenção: entrar em sintonia com os sentimentos de alguém exige que assimilamos os sinais faciais, vocais e outros indícios de suas emoções (GOLEMAN, 2014, p. 104).

Não basta apenas que o líder “ouça” frente ao computador, relatórios ou demais rotinas. Escuta ativa exige a atuação de, pelo menos, duas pessoas. “Nosso nível de presença nas relações constrói confiança. O oposto também é verdadeiro: nossa ausência diminui a capacidade de confiarem no que falamos e fazemos”

(CHÉR, 2016, p. 48).

A linguagem corporal exerce um papel crítico nas relações interpessoais, uma vez que representa 55% da forma como as pessoas se comunicam, ante a 38% do tom de voz e 7% das palavras especificamente (WALTON, 2014). Para GOLEMAN (2012, p. 118), “a chave para que possamos entender os sentimentos dos outros está na nossa capacidade de interpretar canais não verbais: o tom de voz, expressão facial e outros sinais”.

A empatia também proporciona a capacidade de resolver conflitos. Para isso, o líder deve usufruir da comunicação como ferramenta para que a ansiedade, desavenças e outras questões sejam postas às claras, não deixando que provoquem insatisfações na equipe e acumulações de sentimentos negativos.

As habilidades interpessoais possibilitam a ligação com outras pessoas, facilitam na interpretação das emoções e permite acessar os sentimentos de terceiros utilizando comunicação compatível.

A essência da liderança contempla a ação de direcionar a equipe para que todos possam caminhar juntos rumo a uma meta em comum. “Liderar não é dominar, mas sim, a arte de convencer as pessoas a trabalharem com vistas a um objetivo em comum” (GOLEMAN, 2012, p. 133). Para construir relacionamentos construtivos e positivos é necessário que o líder saiba se comunicar com eficácia, inspirando sua equipe.

É importante que o líder transmita confiança à sua equipe referente ao que diz. Dessa forma, os liderados estarão confiantes de que a meta a ser seguida trará benefícios a todos, tantos profissionais quanto pessoais. Deve ressaltar que o trabalho de cada um é importante para que os objetivos macros das organizações sejam atingidos.

Com isso, é necessário que a liderança conheça sua equipe, saiba os objetivos de vida e o que inspira cada indivíduo, para conectar as emoções existentes à meta organizacional a atingir. A melhor forma para que isso ocorra é a comunicação, já que “a boa comunicação é a base das relações emocionalmente inteligentes, tanto em termos pessoais quanto profissionais” (WALTON, 2014, p. 92).

A importância das emoções para o comprometimento e engajamento

Entender os indivíduos e compreender o que os motiva é a raiz da inteligência interpessoal. O cerne dessa habilidade contempla a prática de distinguir e remontar de forma adequada ao temperamento, humor, desejos e motivações de outras pessoas.

No conceito atual da sociedade, onde é necessário inspirar, o líder precisa conhecer sua equipe para adequar a comunicação da melhor forma possível. Além disso, a relação com os liderados permite que o líder adquira conhecimento também do que os motiva, entende que é necessário criar um senso de propósito que se conecte com as emoções e os objetivos de vida de cada um deles.

Viver um propósito produz energia propulsora para a vida, sobretudo quando nos sentimos parte de algo especial que vale a pena e que se torna mais relevante do que qualquer realização pessoal (CHÉR, 2016, p.8).

Um dos sentidos mais vigorosos e inspiradores é o senso de pertencimento. Ao despertar esse sentimento, o líder oferece oportunidades para que os empregados se desenvolvam profissionalmente, melhorando a satisfação e engajamento.

Tenha uma visão para a sua vida: se você quer criar impacto em outras pessoas, precisa ter uma visão ou senso de propósito que possa motivá-lo e ajuda-lo a atingir o que considera importante. (WALTON, 2014, p. 97).

Além do senso de pertencimento, um fator crucial para o comprometimento e inspiração é a necessidade de alinhamento dos valores da organização com os valores pessoais. Para estar engajados a uma causa é preciso que acreditemos nela e que tenha consonância com nossos princípios e crenças.

Valores dão significado à vida das pessoas e organizações. Quando existe um

alinhamento entre os valores individuais e corporativos, as pessoas maximizam seu potencial e expressam toda sua melhor criatividade (CHÉR, 2016, p. 110).

A cultura da organização é representada por meio dos valores, missão, visão e propósito. Estar engajado envolve persistência, ir além do esperado, manter foco total no objetivo e percorrer de forma contumaz para alcançá-lo. Para GOLEMAN (2014, p. 30), é preciso elevar a motivação e entusiasmo dos empregados “evocando um senso de propósito e acrescentando uma dose de pressão”.

Neste sentido, o grande desafio da liderança reside em manter sua equipe em um alto nível de fidelidade, compromisso e inspiração, mantendo todos focados no propósito maior. Em outras palavras, é fornecer aos liderados propósito verossímil para driblar o tumulto emocional presente na vida deles, uma vez que angústias e ansiedades, tanto pessoais quanto profissionais, são os principais motivos que estorvam o comprometimento dos indivíduos.

O caminho para amenizar esses sentimentos negativos e fazer com que os membros da equipe se distanciem de inseguranças é usar a comunicação aberta e praticar escuta ativa. Ou seja, mostrar que está disposto a ouvir os sentimentos que habitam em seus liderados.

Muitas vezes, as pessoas só precisam ser ouvidas e libertar suas emoções, dando espaço à inspiração e ao propósito planejado pelo líder. Para inspirar e engajar é necessário que as emoções também estejam voltadas para o mesmo destino, uma vez que representam a origem da força de vontade. Quanto mais forte nossa emoção, maior nosso comprometimento.

Comunicação para geração de comprometimento e engajamento

São as premissas de comunicação da empresa que nos permitem observar e analisar a forma como a mesma se posiciona juntamente com seus empregados, além de compreendermos quais são os valores e crenças que possui. São elas que direcionam a comunicação e alinham as mensagens a serem transmitidas, possibilitando a consolidação do que a organização acredita ser importante ou não.

Podemos considerar a comunicação bem-sucedida quando os empregados são capazes de ver valor para as suas carreiras e interesses de trabalho por meio da compreensão, crença e comportamento em linha com os objetivos e negócio da organização (THORNTON, 2015, p. 129).

A forma como a empresa se comunica demonstra o grau de comprometimento que possui com os empregados, uma vez que o entendimento do negócio por parte do empregado, junto com um agradável ambiente de trabalho, faz com que os indivíduos deem o melhor de si.

Comunicar não se trata apenas de transmitir informações. Muito mais do que isso, o contexto contemporâneo traz a necessidade de humanização das organizacionais, transformando o ambiente de trabalho em um local aberto para o diálogo, para construção de novas visões, direitos e liberdade.

Trata-se de engajamento coletivo. Construir visões compartilhadas para uma sociedade mais justa e inclusiva, visões que gerem valor para o indivíduo e para a sociedade, além de preservar todas as formas de liberdade, direitos, autonomia, tradições e culturas, isto é, nossa identidade (NADER, 2015, p. 201).

Empregados precisam ser ouvidos e sentir que a empresa leva em consideração suas opiniões e sentimentos. Desta forma, os indivíduos sentirão que também são donos da empresa e que pertencem a algo maior, focando a energia emocional àquela causa e negócio. Ao ressaltar a importância do diálogo como fonte de inspiração dos empregados, temos o pensamento de CHÉR (2016).

A oportunidade de apelação e a atitude transparente do líder em dialogar e esclarecer os fundamentos que nortearam suas decisões serão sempre fortes armas para manter os times engajados e inspirados (p. 53).

A melhor forma de comunicação é o diálogo, sendo o principal meio para a liderança transparecer as metas da organização, gerenciar conflitos, abrir espaço para retorno, ouvir e entender os empregados, construindo confiança de todos os lados. Esses aspectos são fundamentais e se revelam como conectores emocionais, despertando o comprometimento e engajamento por parte dos empregados.

Feedback é fundamental para a correção de ruídos comportamentais ou performance. Feedback frequente, e baseado em fatos e comportamentos reais, para você entender, absorver e tentar melhorar. Idem para acertar o rumo e manter sua motivação (CALDEIRA, 2015, p. 155).

Outra importante ferramenta que pode ser utilizada por líderes são as histórias, ou storytelling. Com poderosa capacidade de atrair e reter a atenção de todos, a história contada por um líder pode inspirar e indicar aos empregados onde colocar a atenção e energia (GOLEMAN, 2014).

O líder que engaja e inspira brilhará particularmente nesses casos [momentos de dificuldades e em falta de motivação da equipe]: abrirá uma conversa com o seu time associando outros momentos de sua biografia e da história da empresa em que desafios semelhantes foram enfrentados, e quais valores sinalizaram as melhores escolhas (CHÉR, 2016, p. 101).

A urgência em humanizar as organizações e as relações já é algo nítido nos dias de hoje. Tal cenário desperta em cada indivíduo a necessidade de identificar um senso de verdade nas informações que são transmitidas. Essas novas tendências trazem a utilização de novas tecnologias e meios de comunicação para dentro das organizações, abrindo espaço para a informalidade e flexibilidade em um mundo onde pessoas próximas a nós possuem maior credibilidade do que veículos de comunicação.

A partir do momento em que os empregados têm pleno conhecimento sobre seu trabalho, sobre o negócio, o objetivo e os processos da empresa, passam a entender a importância da sua atuação, reforçando o senso de importância e despertando a vontade e o comprometimento. Já quando o empregado não é comunicado sobre decisões da organização, mudanças, novos processos e outras questões que influenciem sua vida, sente que seu trabalho não é importante o suficiente para a empresa, o que gerará um sentimento de desprestígio e desengajamento.

Esse sentimento de exclusão também pode ser causado caso o empregado não seja ouvido pela liderança e, conseqüentemente, não levado em consideração. Para THORNTON (2015, p. 131), “quando os empregados sentem-se conectados a uma organização e aos seus colegas, eles são mais engajados em suas atividades do dia a dia e na contribuição para o sucesso organizacional”. A falta de atenção para o engajamento dos empregados tem resultados extremamente negativos para as empresas, como baixa produtividade, ausência de compromisso e atenção, e estresse profissional.

Considerações finais

Com as habilidades que a Inteligência Emocional proporciona, o líder consegue entender a si mesmo, no que se relaciona à sua personalidade, atitudes, emoções, etc. Desta maneira, ele também é capaz reconhecer os sentimentos que habitam dentro de seus liderados e adaptar a comunicação conforme o perfil e valores de cada um deles. Além disso, a origem do comprometimento está no nível emocional e psicológico que investimos em determinada atividade ou função.

Adicionalmente, os valores da organização influenciam na relação que se estabelece, uma vez que os princípios dos empregados devem estar de acordo com os da empresa. Desta forma, acredita-se no negócio, no posicionamento perante os empregados, clientes, mercado e os demais stakeholders. Porém, é necessário comunicação para a empresa transmitir sua missão e valores através de canais e linguagens diferentes para cada público.

Reconhecemos que as relações estão mudando e o empregado não quer apenas ser informado, mas sim ser ouvido e considerado. Ao ter voz, sente que ele e seu trabalho são essenciais para o sucesso da

organização, despertando o sentimento de pertencimento àquele grupo.

Os benefícios da comunicação e seus novos moldes são inúmeros, entre eles menor absenteísmo, menor turnover (rotatividade), menos estresse profissional, menor incidência de acidentes no trabalho, melhores condições de saúde dos empregados e mais inspiração e comprometimento.

Referências

CALDEIRA, Andre. Trabalho, motivação e bem-estar: a busca de um modelo mais sustentável. In. CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Regina. Ensaio sobre comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos. São Paulo: InHouse, 2015

CHÉR, Rogério. Engajamento. Rio de Janeiro: Atlas, 2016

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012

GOLEMAN, Daniel. Foco. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014

MANSI, Viviane. Comunicação, diálogo e compreensão nas organizações. Jundiaí: InHouse, 2014

NADER, Silvana. Engajamento como prática de valores corporativos: uso do team building social. In. CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Regina. Ensaio sobre comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos. Jundiaí: InHouse, 2015

THORNTON, Gail. O florescimento da comunicação com empregados: a crescente importância da liderança no engajamento. In. CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Regina. Ensaio sobre comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos. Jundiaí: InHouse, 2015

WALTON, David. Inteligência emocional: um guia prático. Porto Alegre: L&PM, 2014