

Sobre as competências emocionalmente inteligentes e o modelo de liderança de Jesus

About Emotionally Intelligent Competences and Jesus' Leadership Model

Rita de Cássia Gonçalves Alves¹

Resumo: Uma parte essencial da administração é coordenar as atividades das pessoas e orientar seus esforços em direção às metas e objetivos da organização. Isso envolve o processo de liderança e a escolha de uma forma apropriada de comportamento. Liderança é uma característica central do comportamento organizacional. O comportamento constitui-se pela dimensão dialética da ação do indivíduo com o ambiente. Para que ambas as concepções – liderança e comportamento – determinem a eficácia do relacionamento de liderança acrescenta-se outro aspecto primordial na literatura recente: a inteligência emocional. Essa inteligência denota um conjunto de competências que detém a qualidade de influenciar positivamente um grupo de pessoas. Neste artigo discutimos a importância da inteligência emocional na chefia de grupos e organizações focando no modelo de liderança centrado na figura de Jesus Cristo. Observamos Jesus enquanto um dos maiores pregadores e filósofos políticos dos últimos tempos, e, por essa razão, propomos um percurso por passagens bíblicas que demonstrem o estilo de liderança de Jesus – suas atuações de contingência e fatores situacionais que determinam as características de um líder emocionalmente inteligente; explicando os principais componentes da liderança transformacional, suas variáveis, e as possibilidades que determinam uma liderança gerencial eficaz.

Palavras-chave: Liderança; Jesus; Inteligência emocional; Competências; Contingências.

Artigo recebido em: 07 de maio de 2020

Aprovado em: 15 de dez. 2020

¹ Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro (IPPUR/UFRJ)

Abstract: An essential part of management is to coordinate people's activities and direct their efforts towards the organization's goals and objectives. This involves the leadership process and choosing an appropriate form of behavior. Leadership is a central feature of organizational behavior. Behavior is constituted by the dialectical dimension of the individual's action with the environment. In order for both conceptions - leadership and behavior - to determine the effectiveness of the leadership relationship, another key aspect of recent literature is added: emotional intelligence. This intelligence denotes a set of skills that have the quality to positively influence a group of people. In this article we discuss the importance of emotional intelligence in leading groups and organizations focusing on the leadership model centered on the figure of Jesus Christ. We observe Jesus as one of the greatest political preachers and philosophers of recent times, and for that reason, we propose a journey through biblical passages that demonstrate Jesus' leadership style - his contingency actions and situational factors that determine the characteristics of an emotional leader intelligent; explaining the main components of transformational leadership, its variables, and the possibilities that determine effective managerial leadership.

Keywords: Leadership; Jesus; Emotional intelligence; Skills; Contingencies.

Introdução

A compreensão da inteligência com sua dimensão emocional é mais antiga do que nos acostumamos a pensar. Desde Aristóteles, em tratados como *Ética a Nicômaco* (2006 [323 a.C.]) e *Retórica* (2012 [335 a.C]), já se pretendia expor o caráter positivo das emoções para administrar situações onde há excesso, falta ou meio-termo de elementos para determinado fim. Nos tratados filosóficos gregos estava implícito o desafio à capacidade de equilibrar razão e emoção. As paixões, quando bem exercidas, têm sabedoria; orientam o pensamento, os valores, os instintos de sobrevivência.

Para Aristóteles, não há dúvida de que a excelência moral esteja relacionada com as emoções – “experimentalmente os sentimentos no momento certo, em relação ao objeto certo e às pessoas certas e de maneira certa; a virtude está no meio-termo, e o melhor: isto é característico da excelência”². Howard Gardner, teórico das competências múltiplas, também identifica que a inteligência para os contextos do ambiente resultaria muito mais das qualidades emocionais do que acadêmicas, origem econômica ou status social³.

² ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. São Paulo: Martin Claret, 2006. p.18.

³ GARDNER, Howard. *Inteligências Múltiplas: Teoria na Prática*. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

Todavia, as emoções podem facilmente cair em equívocos, e o fazem com demasiada frequência. Como observa Aristóteles (2012), a questão não está na emocionalidade, mas na *adequação* da emoção e sua manifestação.

Esse modelo ampliado do que significa ser “inteligente” coloca as emoções no centro das aptidões para o viver. Neste sentido, a inteligência como talento e virtude preserva os relacionamentos mais valiosos, ou a ausência deles os corrói. Como as forças do mercado que estão remodelando nossa vida profissional começam a valorizar a inteligência emocional para um melhor desempenho no trabalho⁴, as lições emocionais que aprendemos ao longo da vida “modelam os circuitos mentais, tornando as pessoas mais aptas – ou inaptas – nos fundamentos da inteligência emocional”⁵. Isso significa que quanto mais desenvolvermos a inteligência nas relações – e aqui focaremos as relações de liderança - mais oportunidades são promovidas e revistas para determinar os hábitos emocionais básicos que irão governar a vida.

A inteligência denota um conjunto de competências que detém a qualidade de influenciar positivamente um grupo de pessoas. Neste artigo discutimos a importância da inteligência emocional na chefia de grupos e organizações focando no modelo de liderança centrado na figura de Jesus Cristo. Observamos Jesus enquanto um dos maiores pregadores e filósofos políticos dos últimos tempos, e, por essa razão, propomos um percurso por passagens bíblicas que demonstrem o estilo de liderança de Jesus – suas atuações de contingência e fatores situacionais que determinam as características de um líder emocionalmente inteligente; explicando os principais componentes da liderança transformacional, suas variáveis, e as possibilidades que determinam uma liderança gerencial eficaz. A discussão está dividida em três fragmentos. Nesta introdução apresentamos as motivações do estudo e a metodologia empregada para a análise. No desenvolvimento expomos as perspectivas teóricas sobre as competências emocionais, breves distinção das categorias “quociente de inteligência” e “inteligência social” para, em seguida, reunir estes aspectos e materializá-los com os exemplos práticos de Jesus Cristo citados nas narrativas bíblicas. Por último, na conclusão opinamos sobre como os modelos demonstrados nos ensinam a respeito de usar a inteligência

⁴ GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

⁵ GOLEMAN, 1996, p. 25

emocional como vantagem nas relações sociais e, especialmente, nos relacionamentos de liderança.

1. Justificativa

Compreendendo a importância da liderança seja nas organizações de trabalho, nos grupos sociais, contextos familiares ou relacionamentos interpessoais, reconhecemos que ser líder traduz-se em uma performance capaz de influenciar pessoas. Dentre as personalidades históricas que influenciou diferentes gerações, escolhemos a figura de Jesus Cristo considerando sua transversalidade histórica, atemporal, por ser um exemplo político para diferentes faixas etárias e diferentes contextos situacionais.

Os textos bíblicos conhecidos como *Evangelhos* – Mateus, Marcos, Lucas e João – descrevem, sob a perspectiva de seus narradores, alguns fatos históricos nos quais Jesus atua em circunstâncias conflitivas, difíceis, extenuantes, e, mesmo assim, expandia suas aptidões para diferentes domínios da vida privada e pública. Justificamos essa escolha por reconhecer que há aí atitudes que evidenciam a pedra de toque da inteligência emocional: a “administração” dos sentimentos.

Tal interpretação nos leva a perguntar: como podemos agregar inteligência às formas de civilidade, liderança e vivência em comum? Para que um líder ou gestor entenda os fatores que determinam a eficácia do relacionamento de liderança buscaremos tratar que, para além das formações acadêmicas ou conhecimento empírico do ambiente, o exercício do poder de influência por meio das emoções se constitui numa abordagem determinante para uma liderança qualitativa e inspiradora.

1.2. Materiais e Métodos

A metodologia utilizada no trabalho foi a exploração da literatura corrente – revisão bibliográfica - que dialogar a respeito das habilidades emocionais para fins de liderança organizacional e como ela tem demonstrado efeitos ao longo do tempo. Buscamos literaturas especialmente nos campos da Administração e Psicologia, para, a partir delas, fazer uma leitura transversal aos Evangelhos bíblicos que relatam as passagens sobre Jesus. Nos comportamentos de Jesus buscamos traçar semelhanças e correspondências aos principais aspectos que caracterizam a inteligência emocional na

liderança. São considerados neste trabalho os princípios emocionais de liderança formulados pelo CASEL - The Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning - organização internacional sediada em Chicago (EUA), uma das principais autoridades no avanço das metodologias sobre a aprendizagem socioemocional.

2.Desenvolvimento

2.1. Liderança: significado, relacionamentos, abordagens

Existem muitas maneiras de categorizar a liderança e muitas interpretações de seu significado. Essencialmente, ela pode ser vista como um relacionamento pelo qual uma pessoa influencia o comportamento ou ações de outras pessoas⁶. A liderança é, no entanto, um processo dinâmico e o relacionamento líder / seguidor é recíproco. Liderança eficaz é um processo de mão dupla. Às vezes, gerenciamento e liderança são vistos como sinônimos. No entanto, embora exista uma relação estreita entre liderança e gerência nas organizações de trabalho, há uma diferença entre as duas.

Para Mullins, “a ênfase da liderança está no comportamento interpessoal em um contexto mais amplo. Não se segue que todo líder seja um gerente; mas, para ser um gerente eficaz, é necessário exercer o papel de liderança”⁷. Neste sentido, O líder pode exercer autoridade como um atributo da posição formal, ou com base em qualidades pessoais ou carisma. A influência da liderança dependerá do tipo de poder que o líder pode exercer sobre outras pessoas. Um líder pode ser imposto, nomeado ou eleito formalmente, escolhido informalmente ou emergir naturalmente.

Nas situações de trabalho tem sido dada uma atenção crescente ao estilo de liderança como categoria comportamental.

⁶ MULLINS, Laurie. *The nature of leadership. Management and organisational behaviour*, 6 ed, Lectures Guide. p.98. Disponível em: <https://pdf4pro.com/fullscreen/8-the-nature-of-leadership-pearson-education-255555.html>. Acesso em: 18 mar. 2020.

⁷ MULLINS, 2002

Embora tenha sido dada maior ênfase a uma abordagem mais democrática e participativa, existe uma ampla gama de possíveis comportamentos de liderança. Apesar dos muitos tipos de comportamento real de liderança, parece haver um consenso geral⁸ sobre duas grandes dimensões de liderança: (a) preocupação com a tarefa, produção ou estrutura; e (b) dizem respeito à manutenção, pessoas ou consideração. Os aspectos contingenciais chamam a atenção para a importância dos fatores situacionais ao considerar as características da liderança, posto que a forma mais apropriada de liderança depende das variáveis contidas em uma situação específica de liderança.

É geralmente alegado que uma abordagem *centrada nas pessoas*, com relações humanas mais dialógicas, torna mais provável “levar à satisfação do trabalho e ao desempenho eficaz dos grupos de trabalho”⁹. Outra variável importante que influencia a escolha do estilo de liderança pode ser a cultura local. Não existe um “melhor” estilo de liderança, e sim aquele que se destaca em uma série de variáveis subjacentes à eficácia do gerenciamento das organizações.

2.2. Competências Emocionais: perspectivas teóricas

A corrente interacionista nos campos da psicologia e educação – cujos principais teóricos são Jean Piaget¹⁰ e Lev Vygotsky¹¹ - ficou marcada pela busca por construções teóricas e práticas que pudessem ultrapassar a visão unilateral, fragmentada e parcial de homem e de sociedade.

Neste percurso, a reflexão acadêmica sobre as interações sentiu a necessidade de esmiuçar o fortalecimento de práticas pedagógicas voltadas para a formação para o desenvolvimento das inteligências, com o objetivo de proporcionar saltos qualitativos nas mediações sociais.

⁸ MULLINS, 2002; CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. *Liderança com inteligência emocional*. São Paulo: M Books, 2007; CARNEGIE, Dale. *Liderança: como superar-se e desafiar outros a fazer o mesmo*. Barueri: Cia. Editora Nacional, 2019; CASADEMUNT, Javier S. *A liderança do monte do amor*. Bragança Paulista (SP): Editora Autor da Fé, 2019.

⁹ MULLINS, 2002, p. 99

¹⁰ PIAGET, Jean. *Seis estudos de Psicologia*. Rio de Janeiro. Forense Universitária, 1984.

¹¹ VIGOTSKY, L. S. *Teoría de las emociones*. Madrid: Ediciones Acal, (2004 [1933]). VIGOTSKY, L. S. *A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores*. 7 ed. São Paulo, 2007.

Muitos foram os avanços teóricos em relação à compreensão dos processos envolvidos na aprendizagem humana.

Em 2009, a UNESCO desenvolveu um trabalho cuja temática era os requisitos para que diretrizes voltadas às competências socioemocionais fossem aplicadas nas escolas, ao ambiente de trabalho e demais organizações da sociedade civil. Trata-se do “*Global citizenship: preparing learners for the challenges of the 21st century*”, um base estudo-base sobre as inteligências emocionais aplicadas ao contexto deste novo século. O documento tornou-se uma das principais referências sobre o assunto no ambiente acadêmico e empresarial. Por meio desse estudo da UNESCO postulou-se que toda ação educativa tem por base uma concepção de ser humano, de conhecimento, de inteligência, de ensino e de aprendizagem¹². Assim, o interacionismo ultrapassa o “a priori” das correntes anteriores, trazendo uma dimensão dialética tanto do sujeito como do ambiente, mutuamente constituinte e constituída pelas e nas relações¹³.

Howard Gardner, psicólogo americano, amplia essas concepções teóricas ao questionar a definição clássica de desenvolvimento cognitivo. O autor elaborou a teoria das Inteligências Múltiplas, que revolucionou as pesquisas relacionadas à inteligência e à educação em todo o mundo. Gardner define inteligência basicamente como a *capacidade de resolver problemas*. Como os seres humanos se deparam com diversos tipos de problemas e demandas, diferentes inteligências são acionadas, estimuladas, desenvolvidas. Em suas pesquisas sobre as inteligências múltiplas, definiu inicialmente sete, deixando claro que não esgotariam os potenciais humanos: Lógico-matemática, Linguística, Musical, Espacial, Cinestésico-corporal, Intrapessoal, Interpessoal. Segundo o autor, todos os seres humanos nascem com todo o espectro de inteligências, inicialmente com maior ou menor potencial. Entretanto, suas inteligências serão mais ou menos desenvolvidas dependendo de suas histórias pessoais de interações. Ou seja, as pessoas nasceriam, segundo o autor, com diferentes

¹² UNESCO. *Global citizenship: preparing learners for the challenges of the 21st century* (2009). p. 13. E-book. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000227729>. Acesso em: 18 mar. 2019.

¹³ GARCIA, Sandra & ABED, Anita. *Impacto do desenvolvimento de habilidades por meio da aplicação da Metodologia do Projeto MenteInovadora: um estudo em alunos de 5º ano do Ensino Fundamental*. Mind Lab Brasil & INADE, 2009. p.24.

talentos; entretanto, o quanto estes talentos irão se desenvolver dependeria do ambiente sociocultural em que vivem.

Com base na concepção de inteligências múltiplas de Gardner, o desenvolvimento de habilidades emocionais pode ser traduzido como o *fortalecimento das inteligências interpessoal e intrapessoal*¹⁴. Mais do que múltiplas inteligências, o ser humano “seria dotado de diferentes estilos de ser-no-mundo, diferentes formas de aproximação, elaboração e apreensão da realidade”¹⁵. Reconhecer qual (ou quais) dessas inteligências lhe competem é essencial ao líder para que ele formule questões e elabore respostas para o futuro.. Tomando-se como parâmetro os estilos cognitivo-afetivos, é possível estabelecer aproximações das habilidades emocionais com o desenvolvimento da capacidade de consciência e escolha.

Gardner (2000) reconhece que as habilidades emocionais e relacionais são cruciais no corpo a corpo da vida. Para ele, no dia-a-dia nenhuma inteligência é mais importante que a interpessoal-emocional. A inteligência emocional – ou “social” compreende àquela capacidade de entender os outros e agir com sabedoria nas relações humanas. A inteligência social é ao mesmo tempo diferente das aptidões acadêmicas – faz parte dos aspectos práticos da vida, da capacidade e sensibilidade eficiente em captar mensagens tácitas.

Ganhou força na sociedade ocidental a teoria das Inteligências Múltiplas de Howard Gardner, que posteriormente foi retrabalhada por outros teóricos, como os economistas James Heckman e Tim Kautz, ambos da Universidade de Chicago e Prêmio Nobel em 2000, cuja pesquisa intitulada “*Hard evidence on soft skills*” (2012 [2000]) trouxe como resultado a importância do desenvolvimento das habilidades emocionais para alavancar o sucesso acadêmico e profissional¹⁶.

¹⁴ GARDNER, 2000.

¹⁵ ABED, Anita. *O desenvolvimento das habilidades socioemocionais como caminho para a aprendizagem e o sucesso escolar de alunos da educação básica*. São Paulo: UNESCO/MEC, 2014. p. 75.

¹⁶ HECKMAN, James J. KAUTZ, Tim D. *Hard evidence on soft skills*. National Bureau of Economic Reserach, [2000] 1 ed; [June 2012] 2 ed. Disponível em: <https://www.nber.org/papers/w18121.pdf> . Acesso em: 18 mar. 2020.

2.3. Ser Inteligente versus Emocionalmente Inteligente

Os perfis de pessoas altamente inteligentes – isto é, com QI (quociente de inteligência) alto ou puro – podem perfeitamente ser capazes no domínio da mente, mas inábeis no mundo pessoal¹⁷. Na verdade, é precisamente a falta dessas aptidões sociais que podem fazer com que, mesmo aqueles que são considerados brilhantes do ponto de vista intelectual naufraguem em seus relacionamentos de liderança, pareçam arrogantes ou insensíveis. Para Heckman & as aptidões sociais nos permitem moldar um relacionamento, deixar uma equipe de liderados à vontade, mobilizar e inspirar os outros, vicejar em relações duradouras, convencer e influenciar¹⁸.

Por sua vez, as pessoas emocionalmente inteligentes, que conseguem ser seguras de seus próprios sentimentos, são melhores pilotos de suas vidas. Goleman (1996) nos mostra que as emoções estão a serviço das metas, e que “conduzir de forma inteligente o trabalho, centrado na automotivação e na maestria, possibilita excepcionais desempenhos. É o que está por trás de qualquer tipo eficaz de satisfação”¹⁹.

As habilidades do ser emocionalmente inteligente estão ligadas ao autoconhecimento, percepção de identidade e, conseqüentemente à autoestima e compreensão plena do "eu", a fim de discernir e distinguir as próprias escolhas. Esse novo paradigma em relação à inteligência, portanto traz novas linhas de procedimentos para que as organizações sociais e de trabalho acrescente em suas funções produtoras, instrucionais e socializadoras uma outra, voltada ao estímulo e harmonia entre racionalidade e emoções e assim, progressivamente, possa ir se transformando em um centro estimulador de inteligências para o avanço das carreiras profissionais²⁰.

As competências emocionais estão, também, atreladas à teoria do Big Five²¹, que, em psicologia, se refere às cinco dimensões para uma personalidade bem-sucedida. Os Estados Unidos foram pioneiros na implementação das competências emocionais nas organizações. O aprendizado social e emocional (*Social Emotional Learning* – SEL, em inglês) aumenta a capacidade das pessoas de

¹⁷ GOLEMAN, 1996; HECKMAN & KAUTZ, 2012 [2000].

¹⁸ KAUTZ, 2012 [2000].

¹⁹ GOLEMAN, 1996, p. 308

²⁰ ANTUNES, 2003

²¹ SALGADO & RUMBO, 1997; HURTZ & DONOVAN, 2000; PAUNONEM, 2003

integrar habilidades, atitudes e comportamentos para lidar de forma eficaz e ética com tarefas e desafios diários. O CASEL – Instituto de Colaboração para a Aprendizagem Acadêmica, Social e Emocional (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning) é o principal órgão elaborador de ferramentas e estruturas para o desempenho e aplicabilidade de abordagens socioemocionais em ambiente empresarial e escolar. Como muitas estruturas similares, a estrutura integrada do CASEL promove a competência intrapessoal, interpessoal e cognitiva. Existem cinco competências essenciais que podem ser ensinadas de várias maneiras em várias configurações (Quadro 1 e Figura 1). São elas:

QUADRO 1 – Competências Emocionais Essenciais.

COMPETÊNCIAS	APLICABILIDADE
<p>1. Auto-consciência</p> <p>A capacidade de reconhecer com precisão as próprias emoções, pensamentos e valores e como eles influenciam o comportamento. A capacidade de avaliar com precisão os pontos fortes e as limitações de uma pessoa, com um senso de confiança bem fundamentado, otimismo e uma "mentalidade de crescimento".</p>	<p>Identificando emoções Auto percepção precisa Reconhecendo forças Auto confiança Auto-eficácia</p>
<p>2. Auto Gerenciamento</p> <p>A capacidade de regular com sucesso as emoções, os pensamentos e os comportamentos de uma pessoa em diferentes situações - gerenciando com eficiência o estresse, controlando os impulsos e motivando a si mesmo. A capacidade de definir e trabalhar para objetivos pessoais e acadêmicos.</p>	<p>Controle de impulso Gerenciamento de estresse Autodisciplina Auto-motivação Estabelecimento de metas Habilidades organizacionais</p>

COMPETÊNCIAS	APLICABILIDADE
<p>3. Consciência social</p> <p>A capacidade de ter a perspectiva e empatia com os outros, incluindo aqueles de diversas origens e culturas. A capacidade de compreender as normas sociais e éticas para o comportamento e de reconhecer os recursos e apoios da família, escola e comunidade.</p>	<p>Perspectiva tomada Empatia Apreciando a diversidade Respeito pelos outros</p>
<p>Habilidades de relacionamento</p> <p>A capacidade de estabelecer e manter relacionamentos saudáveis e gratificantes com diversos indivíduos e grupos. A capacidade de comunicar claramente, ouvir bem, cooperar com os outros, resistir à pressão social inadequada, negociar o conflito de forma construtiva e procurar e oferecer ajuda quando necessário.</p>	<p>Comunicação Mediação Compromisso social Construção de relacionamento Trabalho em equipe</p>
<p>Tomada de decisão responsável</p> <p>A capacidade de fazer escolhas construtivas sobre comportamento pessoal e interações sociais com base em padrões éticos, preocupações com segurança e normas sociais. A avaliação realista das conseqüências de várias ações e uma consideração do bem-estar de si mesmo e dos outros.</p>	<p>Identificando problemas Analisando situações Resolvendo problemas Avaliando Refletindo Responsabilidade ética</p>

Fonte: CASEL - Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (2017).

FIGURA 1 – Esferas de relacionamento das Competências Emocionais.



Fonte: CASEL - Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (2017).

Para o CASEL, o desenvolvimento social e emocional pode ser estimulado; as habilidades sociais e emocionais, atitudes e comportamentos podem ser ensinadas usando uma variedade de abordagens, como por exemplo a aprendizagem cooperativa e baseada em projetos; a integração de um conjunto de pessoas para tomadas de decisão; estratégias Organizacionais que envolvam a iniciativa de toda a empresa, criando um clima e cultura propícia ao aprendizado.

Passemos, então, para uma abordagem transversal entre os discursos teóricos de psicologia e administração e as narrativas dos

Evangelhos que centralizam a figura de Jesus Cristo como um modelo de liderança a ser reproduzido.

2.4. Jesus: Análise e aplicabilidade das competências de liderança

Com base nas perspectivas teóricas consultadas e nas configurações de competências emocionais descritas pelo CASEL, propomos uma perspectiva sobre como Jesus ensina àqueles que o acompanham a uma conduta virtuosa – adequada às circunstâncias. Dentre as habilidades emocionais de Jesus destacamos a sua capacidade de diálogo com diferentes personas, oriundas de vários estratos sociais e/ou culturas e crenças distintas da sua. Isso permitia que Jesus fosse um homem gregário, líder das multidões. As configurações das competências emocionais do CASEL, conjugadas à seleção de algumas passagens dos Evangelhos bíblicos, ajudam-nos a ter uma visão ampliada do estilo de liderança emocionalmente inteligente de Jesus.

2.4.1. Identificando emoções – A Autoconsciência de Jesus

Lucas, capítulo 14, versos 1 a 6

Aconteceu num sábado que, entrando ele em casa de um dos principais dos fariseus para comer pão, eles o estavam observando. E eis que estava ali diante dele um certo homem hidrópico. E Jesus, tomando a palavra, falou aos doutores da lei, e aos fariseus, dizendo: É lícito curar no sábado? Eles, porém, calaram-se. E, tomando-o, o curou e despediu. E respondendo-lhes disse: Qual será de vós o que, caindo-lhe num poço, em dia de sábado, o jumento ou o boi, o não tire logo? E nada lhe podiam replicar sobre isto.

Nesta passagem Jesus ensina a valorizar aquilo que é importante para nós; reconhecer os valores e práticas que nos influenciam e nos ajudam – o que faz bem e o que não faz bem. Nesse diálogo, os fariseus – judeus mais ortodoxos, devotos da Torá, que possuem práticas ascéticas, diretamente preocupados com mandamentos que estavam sendo diluídos àquele tempo – questionam a atitude de Jesus em não conservar plenamente o sábado. Jesus lhes oferece uma resposta enigmática e, ao mesmo

tempo, clara a respeito da questão: declara que “o sábado foi feito para o homem, e não o homem para o sábado”. Em seguida passa a pôr em prática o novo princípio que ele acaba de anunciar – os dias são para serem desfrutados de acordo com as necessidades de cada pessoa. Assim, Jesus cura a mão atrofiada de um homem dentro da sinagoga, perante os fariseus-judeus.

O líder que possui autoconsciência – consigo e para com os liderados – entende que é possível, muitas vezes necessário, produzir maneiras de ajustar as tarefas, as ações e resultados de modo a colaborar com todos os envolvidos numa organização. Naturalmente a autoconsciência leva o líder a ganhar respeito e afeição com seus pares.

2.4.2. Autogerenciamento – A resiliência de Jesus

João Batista foi um pregador muito amigo de Jesus. Ele morreu de forma trágica: foi encarcerado e, em seguida, teve a cabeça cortada por um dos criados do rei Herodes. Naquele dia Jesus experimentou uma aflição muito grande por seu amigo ter morrido. Ele pegou um barco e se retirou para longe da cidade, um lugar deserto. Mesmo assim, uma grande quantidade de pessoas seguiu a pé em busca de Jesus por entre as cidades. Jesus, quando viu a multidão se aproximando do lugar deserto, teve compaixão deles. Chegou mais perto e, assim, curou os enfermos que estavam entre eles.

Mas a melancolia de Jesus por conta da morte de Joao batista permanecia. A multidão, contudo, não “arredou pé” dali; permaneceram aclamando o mestre. Suplicando de fome, Jesus colaborou para saciar a ânsia do povo: multiplicou cinco pães e dois peixes, dando de comer a mais de cinco mil homens – “além de mulheres e crianças”²².

Havia ainda outro acontecimento, mais pujante, que testaria a resiliência de Jesus naquele dia. O livro de Mateus capítulo 14, versos 23 a 34, diz:

²² Nos tempos de Jesus mulheres e crianças não tinham participação considerada na constituição do povo israelense. Destituídos de sua potencialidade, crianças e mulheres não eram percebidos como “sujeitos de direitos”, tendo uma identidade social e política. A figura de liderança de Jesus é quem inicia esse processo de reversão da negação das mulheres e das crianças – quando permite que as crianças frequente suas palestras nas sinagogas, quando passa a ter diálogos pessoais e relações de amizade com mulheres, convidando-as a participar de momentos singulares de seu ministério social. (Cf. PINTO, 2013).

E, despedida a multidão, subiu ao monte para orar, à parte. E, chegada já a tarde, estava ali só. E o barco estava já no meio do mar, açoitado pelas ondas; porque o vento era contrário; Mas, à quarta vigília da noite, dirigiu-se Jesus para eles, andando por cima do mar. E os discípulos, vendo-o andando sobre o mar, assustaram-se, dizendo: É um fantasma. E gritaram com medo. Jesus, porém, lhes falou logo, dizendo: Tende bom ânimo, sou eu, não temais.

E respondeu-lhe Pedro, e disse: Senhor, se és tu, manda-me ir ter contigo por cima das águas. E ele disse: Vem. E Pedro, descendo do barco, andou sobre as águas para ir ter com Jesus. Mas, sentindo o vento forte, teve medo; e, começando a ir para o fundo, clamou, dizendo: Senhor, salva-me!

E logo Jesus, estendendo a mão, segurou-o, e disse-lhe: Homem de pouca fé, por que duvidaste? E, quando subiram para o barco, acalmou o vento. Então aproximaram-se os que estavam no barco, e adoraram-no, dizendo: És verdadeiramente o Filho de Deus. E, tendo passado para o outro lado, chegaram à terra de Genesaré.

Jesus enfrentou uma tempestade no meio do oceano e andou por sobre águas. Essas são analogias interessantes para pensar: “líderes são definidos e percebidos pela maneira como reagem a uma crise”²³. Quanto mais desagradável a crise, mais importante deve ser o comportamento do líder. Ela é “uma oportunidade para praticar a mestria em liderança”²⁴.

Resiliência é a “propriedade dos corpos que voltam à sua forma original, depois de terem sofrido deformação ou choque”²⁵. É a capacidade de superar, de recuperar-se frente às adversidades, aos contratempos, adaptar-se à mudança e continuar. Demanda uma aguçada capacidade de autocontrole das emoções. Controlar o comportamento significa, portanto, adequar o tempo de ação às exigências da situação. A regulação do próprio comportamento implica em autogerenciamento, em autonomia e responsabilidade perante as diversas situações que se enfrenta no dia a dia.

O poder que a resiliência, a tranquilidade e coragem exercida por Jesus na pacificação dos ânimos de seus seguidores ilustra um princípio básico da interação entre pessoas: as emoções são contagiantes. Inteligência emocional inclui o controle desse intercâmbio.

²³ CARNEGIE, 2019, p. 213

²⁴ CARNEGIE, 2019, p. 213

²⁵ MICHAELIS, 2020

2.4.3. Consciência social – A empatia de Jesus

Mateus 9.36 a

Vendo as multidões, sentia compaixão delas.

Lucas, capítulo 8, verso 1, versos 42b a 46

E aconteceu, depois disto, que andava de cidade em cidade, e de aldeia em aldeia, pregando e anunciando o evangelho do reino de Deus. E indo ele, apertava-o a multidão. E uma mulher, que tinha um fluxo de sangue, havia doze anos, e gastara com os médicos todos os seus haveres, e por nenhum pudera ser curada, Chegando por detrás dele, tocou na orla do seu vestido, e logo estancou o fluxo do seu sangue. E disse Jesus: Quem é que me tocou? E, negando todos, disse Pedro e os que estavam com ele: Mestre, a multidão te aperta e te oprime, e dizes: Quem é que me tocou? E disse Jesus: Alguém me tocou, porque bem conheci que de mim saiu virtude. Então, vendo a mulher que não podia ocultar-se, aproximou-se tremendo e, prostrando-se ante ele, declarou-lhe diante de todo o povo a causa por que lhe havia tocado, e como logo sarara. E ele lhe disse: Tem bom ânimo, filha, a tua fé te salvou; vai em paz.

Na concepção de Rogers, ter empatia significa “perceber o marco de referência interior da outra pessoa com precisão e com os componentes emocionais que lhe pertencem, como se fosse essa pessoa, porém sem perder nunca a condição de ‘como se’”²⁶. Rogers acrescenta ainda que ela não deveria mais ser vista como um estado e sim, como um processo. A empatia é percebida como um estado passível de treinamento, tanto em termos cognitivos quanto em termos vivenciais.

²⁶ ROGERS, Carl. Empathic: an unappreciated way of being the counseling psychologist. *Journal of Counseling Psychologist*, 5 (2), 1975, p. 2-10. p.210.

Hoffman define a empatia como sendo “a capacidade de uma pessoa para colocar-se no lugar do outro (*role-taking*), inferir seus sentimentos” e, a partir do conhecimento “gerado por esse processo”, dar uma “resposta afetiva mais adequada para a situação do outro do que para sua própria situação”²⁷.

O exemplo de Jesus ao sentir um toque “diferente” em meio à multidão demonstra o alto grau de empatia que ele dispunha para com as pessoas. É um ensinamento claro de que, se tivermos empatia, discerniremos também a condição emocional dos cooperadores.

No relacionamento de liderança, o desenvolvimento da empatia torna o líder capaz de reconhecer os sentimentos dos seus pares, estabelecendo rápidas ligações com eles. Uma liderança empática constrói relacionamentos humanizados, com preocupação, sem paternalismos. Empatia produz a aproximação das diferenças.

2.4.4. Habilidade de relacionamento – As características de comunicação em Jesus

Marcos, capítulo 4, versos 1 e 2

*Jesus pôs-se novamente a ensinar, à beira do mar,
e aglomerou-se junto grande multidão. E
ensinava-lhes muitas coisas em parábolas.*

Jesus costumava comunicar-se com seus liderados e o povo por meio de representações vernaculares de acesso ao coração²⁸ - parábolas, contos, que eram formas nativas de compreensão da linguagem do povo judaico dos primeiros séculos, especialmente os mais simples, não tão eruditos.

As parábolas promovem situações de debates e trocas de ideias, estimulando o desenvolvimento das habilidades de diálogo e convívio social, além de permitir a Jesus ter acesso à forma de ser daqueles que conviviam com ele. Nos dias de hoje, as esferas em que seja possível promover a experiência da habilidade emocional de comunicar são diversas, entre elas: i) guiar os liderados pelas etapas

²⁷ HOFFMAN, 1989, p. 285

²⁸ VEIRA LUCIANO, Ana Margarida. *O contador de histórias: das representações literárias ao contexto educativo atual*. Dissertação de mestrado. Departamento de Educação e Ensino a Distancia, Universidade Aberta, Portugal, 2014.

que promovam o uso de uma habilidade de comunicação para resolução de conflitos (*mentoring*); ii) orientar o diálogo de modo a aprofundar a compreensão de um evento atual ou histórico no processo organizacional.²⁹

A liderança de Jesus é um exemplo singular sobre como a comunicação pacífica e acolhedora “promove uma aptidão para os acordos, a mediação de disputas”³⁰. Seu estilo de liderança também nos ensina sobre intencionalidade e reciprocidade - condições primordiais para que ocorra uma comunicação mediada de qualidade. A noção de intencionalidade inclui não apenas objetivos claros e bem estabelecidos, mas principalmente as ações concretas que o líder deve planejar e executar para que esses objetivos atinjam seus pares, gerando assim a reciprocidade, ou seja, o engajamento dos liderados no processo.[...] os objetivos do líder não devem ser apenas uma “declaração de intenções”, mas precisam reverberar em uma tomada de posição, no sentido de efetivar planos de ação e de assumir a responsabilidade, de forma consciente, por colocar em prática as estratégias disponíveis para alcançar os objetivos propostos³¹.

Cabe ao líder procurar por ações planejadas que possam motivar e fixar a atenção dos cooperadores na mensagem que está sendo comunicada, ou seja, a reciprocidade dos cooperadores deve ser considerada, pelo líder, como um desafio a ser enfrentado e superado. O uso de diferentes e variados recursos e estratégias poderá ajudar o líder na tarefa de provocar nos cooperadores o desejo por se envolver e participar, conquistando-os e tornando-os cúmplices na jornada da construção do trabalho em equipe.

Para uma comunicação continuamente eficaz, o líder deve “certificar-se que as pessoas sabem exatamente o que se espera delas”³². Se as expectativas da organização mudarem, uma comunicação transparente é o que levará a um resultado gerenciável. O tom emocional da interação tem o poder de determinar processos, direcionando o estado emocional da outra pessoa. O mestre em liderança tem uma comunicação clara a fim de definir as responsabilidades e expectativas – considerando a linguagem, a maneira de entender de seus pares. Além disso, a comunicação e as expectativas devem ser reavaliadas e redefinidas regularmente.

²⁹CASEL, 2019.

³⁰GOLEMAN, 1996, p. 291

³¹GARCIA et al., 2013, p. 31

³²CARNEGIE, 2019, p. 213

2.4.5. Tomada de decisão responsável – O que aprendemos com Jesus para resolução de problemas

Mateus, capítulo 18, verso 4

Aquele que se tornar humilde como menino, esse é o maior no reino dos céus.

Os conselhos de Jesus orientam o ser humano a resolver os problemas e os desentendimentos com serenidade e centramento. Como líder, mulheres e homens precisam reduzir as dimensões de uma crise a um tamanho gerenciável, “desmembrando-a em pedaços pequenos para benefício próprio e das pessoas que deles dependem”³³.

O centramento e a serenidade como habilidades para tomada de decisão responsável estão diretamente atrelados ao conceito de *workout* – fazer funcionar, dar certo, solucionar. No contexto de melhoria dos processos, o *workout* trabalha “em diálogo com as competências emocionais a fim de proporcionar eliminação ou redução todas as deficiências que atrapalham a gestão de fazer um bom trabalho”³⁴.

Workout nem sempre foca na resolução completa e total de um problema. Jesus ensinou os adultos a terem a humildade de reconhecer o que é possível ou não fazer. Esta também é uma dimensão do *workout* – reconhecer que “peças quadradas não se encaixam em buracos redondos”³⁵.

Mesmo na pior das crises, quase sempre existe algo de proativo que o líder possa fazer para resolver parte do problema. Ao concentrar a atenção em descobrir o que é esse “algo” a ser feito, o líder identifica outro princípio: “a liderança não é orientada a problemas, e sim a oportunidades”³⁶.

“Quais são as coisas que posso fazer e que vão melhorar a situação?”; “Como posso minimizar os danos?”. Estas e outras perguntas orientam a tomada de decisão responsável baseada no *workout*, o que faz com que líderes pensem de maneira proativa sobre o que *podem* realizar.

³³ CARNEGIE, 2019, p. 217

³⁴ HECKMAN & KAUTZ, 2012 [2000], p. 26

³⁵ CARNEGIE, 2019, p. 217

³⁶ CARNEGIE, 2019, p. 222

Considerações finais

Entendemos que liderança é uma característica central do comportamento organizacional, e que seu correspondente direto - o comportamento - constitui-se pela dimensão dialética da ação do indivíduo com o ambiente. Para que ambas as concepções – liderança e comportamento – determinem a eficácia do relacionamento de liderança outro aspecto primordial precisa ser acrescentado: a inteligência emocional. Na literatura pesquisada constatamos que a inteligência emocional denota um conjunto de competências que detém a qualidade de influenciar positivamente um grupo de pessoas, e concluímos que essa é uma característica premente para a proposição que instrumentaliza o fio condutor de nossa discussão: como podemos agregar inteligência às formas de civilidade, liderança e vivência em comum.

Neste artigo discutimos a importância da inteligência emocional na chefia de grupos e organizações focando no modelo de liderança centrado na figura de Jesus Cristo. Observamos Jesus enquanto um dos maiores pregadores e filósofos políticos dos últimos tempos, e, por essa razão, propomos um percurso por passagens bíblicas que demonstraram o estilo de liderança de Jesus – suas atuações de contingência e fatores situacionais que determinam as características de um líder emocionalmente inteligente; explicando os principais componentes da liderança transformacional, suas variáveis, e as possibilidades que determinam uma liderança gerencial eficaz.

A capacidade que Jesus tinha em pôr de lado os impulsos autocêntricos abria caminhos para a empatia, para a escuta ativa, para adoção das perspectivas de outra pessoa. Essas aptidões são cada vez mais exigidas na pós-modernidade, cuja sociedade se encontra cada vez mais pluralística. O líder que se inspira nesses modelos comportamentais como o de Jesus cria possibilidades de um discurso e convivência pública produtiva. Estas são artes básicas da democracia nas relações e no bom funcionamento do labor, desde as pequenas até as médias e grandes organizações.

Referências

- ABED, Anita. *O desenvolvimento das habilidades socioemocionais como caminho para a aprendizagem e o sucesso escolar de alunos da educação básica*. São Paulo: UNESCO/MEC, 2014.
- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. São Paulo: Martin Claret, 2006.

ARISTÓTELES. *Retórica*. São Paulo: Martins Fontes, 2012.

BÍBLIA *João Ferreira de Almeida Online*. Disponível em: <https://bibliajfa.com.br/>. Acesso em: 18 mar. 2019.

CARNEGIE, Dale. *Liderança: como superar-se e desafiar outros a fazer o mesmo*. Barueri: Cia. Editora Nacional, 2019.

CASADEMUNT, Javier S. *A liderança do monte do amor*. Bragança Paulista (SP): Editora Autor da Fé, 2019.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

CASEL. Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning. *Core SEL Competencies*. Disponível em: <https://casel.org/core-competencies/>. Acesso em: 29 jul. 2019.

CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. *Liderança com inteligência emocional*. São Paulo: M Books, 2007.

CERVO, Armando Luis; BEVIAN, Pedro Alcindo. *Metodologia Científica*. São Paulo: Makron Books, 1996.

GARCIA, Sandra. *Um estudo do termo mediação na teoria da modificabilidade cognitiva estrutural de Feuerstein à luz da abordagem sócio-histórica de Vygotsky*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Universidade São Marcos, 2004.

GARCIA, Sandra et.al. *O prazer de ensinar e de aprender: contribuições de uma metodologia no aprimoramento das práticas pedagógicas*. São Paulo: Mind Lab Brasil/ INADE, 2013.

GARCIA, Sandra et.al. *Saltos de aprendizagem: o percurso de uma metodologia inovadora em educação*. Contribuições de uma Tecnologia Educacional para a inovação das práticas pedagógicas na perspectiva da Educação Integral. São Paulo: Instituto Mind Group, 2012.

GARCIA, Sandra & ABED, Anita. *Impacto do desenvolvimento de habilidades por meio da aplicação da Metodologia do Projeto MenteInovadora: um estudo em alunos de 5º ano do Ensino Fundamental*. Mind Lab Brasil & INADE, 2009.

GARDNER, Howard. *Inteligências Múltiplas: Teoria na Prática*. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

HECKMAN, James J. KAUTZ, Tim D. *Hard evidence on soft skills*. National Bureau of Economic Reserach, [2000] 1 ed; [June 2012] 2

ed. Disponível em: <https://www.nber.org/papers/w18121.pdf> .
Acesso em: 18 mar. 2020.

HOFFMAN, M. L. Empathy, role-taking, guilt and development of altruistic motives. In: EISENBERG, J.; ROYKOWSKY, E.; STAUB, E. (Eds.). *Social and moral values: individual and societal perspectives*. Michigan (EUA): Hillsdale College, 1989, p.139-152.

HURTZ, G. M.; DONOVAN, J. J. Personality and Job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85 (6), 200, p. 869–879.

MICHAELIS.UOL. Dicionário de Língua Portuguesa. *Conceito de 'Resiliência'*. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/resiliencia>. Acesso em: 18 mar. 2020.

MIRANDA, Carol. *Competências emocionais: o que dizem as pesquisas*. Medium Blog, 31.10.2018. Disponível em: <https://medium.com/profs-conte%C3%BAdo/compet%C3%Aancias-socioemocionais-o-que-dizem-as-pesquisas-44e3a4527e87>. Acesso em: 18 mar. 2020.

MULLINS, Laurie. *The nature of leadership. Management and organisational behaviour*, 6 ed, Lectures Guide. Disponível em: <https://pdf4pro.com/fullscreen/8-the-nature-of-leadership-pearson-education-255555.html>. Acesso em: 18 mar. 2020.

PAUNONEN, S. V. Big Five factors of personality and replicated predictions of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (2), 2003, p. 411–424.

PIAGET, Jean. *Seis estudos de Psicologia*. Rio de Janeiro. Forense Universitária, 1984.

PINTO, Sionitte Sandra P. F. A condição das mulheres nos tempos de Jesus e sua inclusão como participante do Reino sob a perspectiva Joanina. *Relegens Threskéia – estudos de pesquisa em religião*, vol. 2, n. 2, 2013, p. 2-9.

ROGERS, Carl. Empathic: an unappreciated way of being the counseling psychologist. *Journal of Counseling Psychologist*, 5 (2), 1975, p. 2-10.

SALGADO, J. F.; RUMBO, A. Personality and Job performance in financial services managers. *International Journal of Slection and Assessment*, vol. 5, n. 2, 1997, p. 91-100.

UNESCO. *Global citizenship: preparing learners for the challenges of the 21st century* (2009). E-book. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000227729>. Acesso em: 18 mar. 2019.

VEIRA LUCIANO, Ana Margarida. *O contador de histórias: das representações literárias ao contexto educativo atual*. Dissertação de mestrado. Departamento de Educação e Ensino a Distância, Universidade Aberta, Portugal, 2014.

VIGOTSKY, L. S. *Teoría de las emociones*. Madrid: Ediciones Acal, (2004 [1933]).

VIGOTSKY, L. S. *A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores*. 7 ed. São Paulo: