

A Importância do Autoconhecimento e Autogestão na Formação do Líder

The Importance of Self-Knowledge and Self-Management in Leader Training

Willam Gerson de Freitas¹. Mestre em Filosofia pela Universidade Federal do Ceará. Professor da Faculdade do Vale do Jaguaribe – FVJ. E-mail: wgfreitas@fvj.br

Resumo

O presente artigo tem como objetivo mostrar como o autoconhecimento e a autogestão são importantes para o desenvolvimento de líderes. Tendo como referencial teórico a concepção de inteligência emocional de Daniel Goleman, o artigo aponta razões pelas quais a autoconsciência e o autocontrole contribuem para uma liderança eficaz, na medida em que permitem ao indivíduo identificar e compreender suas próprias emoções, e como seus impulsos negativos podem afetar seus relacionamentos. Pretende mostrar, também, que no contexto brasileiro há a percepção de que líderes empresariais têm baixo autoconhecimento e baixa capacidade de autogestão, o que indica dificuldades deles em reconhecer os próprios sentimentos no exato momento em que ocorrem. Como consequência, há a necessidade de desenvolver líderes que tenham aprimorado competências baseadas na inteligência emocional.

Palavras-chave: Autoconhecimento; Autogestão; Liderança; Inteligência emocional.

Abstract

This article aims to show how self-knowledge and self-management are important for the development of leaders based on Daniel Goleman's theory on emotional intelligence. It also points out why the self-awareness and self-control contribute to effective leadership because it allows the individual to identify and understand their own emotions and their negative impulses. Also intends to show that the Brazilian context business leaders have low self and low self-management capacity. They have difficulty recognizing their own feelings and so there is the need to develop leaders with enhanced competencies based on emotional intelligence.

Keywords: Self-knowledge; Self-management; Leadership; Emotional intelligence.

¹Autor correspondente. Artigo recebido em 23 de setembro de 2015. Aprovado em 22 de dezembro de 2015. Avaliado pelo sistema *double blind review*.

Introdução

Sócrates (470-399 a.C.), filósofo da Grécia Antiga, uma das figuras mais marcantes da civilização ocidental, ficou conhecido por duas expressões: “Só sei que nada sei” e “Conhece-te e a ti mesmo”. Na verdade, ele não deixou nenhum escrito de próprio punho, porém a tradição atribui a ele não somente estes ditos, mas uma vida de acordo com suas afirmações. Seus discípulos preocuparam-se em expor sua herança espiritual, através de memórias e diálogos, pois reconheciam ser esta inseparável de sua personalidade humana (JAEGER, 2013, 498).

Escreve Platão (427-347 a.C.), seu dileto discípulo, que Sócrates foi informado de que era o homem mais sábio entre todos. Ele, então, procurou entre seus concidadãos os homens que porventura seriam sábios ou se autodeclaravam assim (políticos, poetas e artífices). Ao questioná-los, Sócrates descobriu que eles não possuíam sabedoria, embora se julgassem e fossem vistos pelos outros como sábios. Então, ele entendeu que o verdadeiro sábio é aquele que reconhece que não possui a sabedoria, que reconhece a sua própria ignorância (PLATÃO, 1987, p.38).

Sócrates passou a compreender o sentido mais profundo da expressão “conhece-te a ti mesmo”. Conhecendo a si mesmo e sua própria ignorância cada ser humano pode se tornar sábio, pois o ponto de partida para buscar a sabedoria é saber que não a possui; é ter, portanto, autoconsciência de sua própria ignorância. A sabedoria não é um ponto de chegada, mas um caminho. É um constante processo de busca, um movimento que começa com o autoconhecimento: o saber sobre si mesmo, sabendo que nada se sabe.

A ideia do autoconhecimento, portanto, tem sua origem no berço da civilização ocidental, na contribuição da filosofia grega para a busca autoconsciente do aperfeiçoamento humano. Atualmente, muitos líderes têm recorrido a serviços de *coaching* ou outros meios através dos quais esperam aperfeiçoamento pessoal tendo quem os auxiliem a conhecer a si mesmos. Tal fator indica, em princípio, certa compreensão da importância da busca para se alcançar autoconsciência (ainda que, nesse caso, com o auxílio de outrem).

Sem a pretensão de discutir o tema à exaustão, o presente artigo tem como objetivo oferecer uma contribuição para evidenciar a importância do autoconhecimento e da autogestão para a formação de lideranças. Pretende-se mostrar que, em primeiro lugar, o líder deve, antes de tudo, desenvolver sua autoconsciência; em segundo lugar, a autogestão das emoções permite ao líder relacionar-se de maneira mais eficaz; e, em terceiro lugar, que se faz necessário desenvolver lideranças socioemocionais, ou seja, líderes que compreendam a importância do autoconhecimento e da autogestão para cumprir sua missão.

Liderar a si mesmo

O desenvolvimento de líderes, tanto individualmente quanto em suas relações interpessoais, tem como ponto de partida o autoconhecimento – ou autoconsciência. Para desenvolver atributos que possibilitam liderar de forma eficaz, cada pessoa deve – ao invés de basear sua noção de sucesso ou fracasso na forma como outras a avaliam – investir na instigante, e porque não dizer árdua, tarefa de conhecer a si mesma. Em complemento, a ampliação da autoconsciência exigirá mudança de postura que contribuem para que o líder melhore seus relacionamentos e obtenha resultados efetivos.

O autoconhecimento começa com um processo de introspecção (ato pelo qual a consciência examina a si própria), na qual a pessoa se volta para dentro de si mesma com o intuito de saber seus pontos fortes e suas fraquezas, suas limitações e as potencialidades de sua personalidade a fim de que possa realizar uma avaliação realística de suas capacidades. Ampliando a autoconsciência, as

peças passam a compreender profundamente as próprias emoções, fortalezas, medos, necessidades e impulsos. Como destaca Goleman:

Os psicólogos falam de *matacoguição* – um termo um pouco pesado – para referir-se à consciência do processo de pensar, e *metaestado de espírito* para a consciência de nossas emoções. Eu prefiro o termo autoconsciência, no sentido de permanente atenção ao que estamos sentindo internamente. Nessa consciência auto-reflexiva, a mente observa e investiga o que está sendo vivenciado, incluindo as emoções (GOLEMAN, 2001a, p. 60).

A autoconsciência permite uma mudança de postura decisiva que melhora o entendimento individual e nas relações interpessoais, que se tornam mais produtivas. O primeiro passo para liderar é, portanto, exercer a liderança sobre si mesmo, através do autoconhecimento e do domínio próprio. Pessoas autoconscientes:

são sofisticadas no que diz respeito à sua vida emocional. A clareza com que sentem suas emoções pode reforçar outros traços de suas personalidades: são autônomas e conscientes de seus próprios limites, gozam de boa saúde psicológica e tendem a ter uma perspectiva positiva sobre a vida. Quando entram num estado de espírito negativo, não ficam ruminando nem ficam obcecadas com isso e podem sair dele mais rápido. Em suma, a vigilância as ajuda a administrar suas emoções (GOLEMAN, 2001a, p. 61).

A administração das emoções, isto é, o autocontrole emocional, é fundado na autoconsciência. Quando a pessoa conhece a si mesma e a partir daí gerencia suas próprias ações, pode tomar decisões em áreas importantes de sua vida que possibilita manter o foco, a disciplina e o propósito e, então, liderar de maneira eficaz.

Para Maxwell (2015), o melhor comportamento de alguém que possui uma posição de liderança e quer conquistar a permissão das pessoas para liderá-las é conectar-se consigo mesmo antes de conectar-se com as pessoas. É o que ele chama de princípio do espelho. Em outras palavras, para construir relações com as outras pessoas é necessário primeiramente buscar o autoconhecimento: “A natureza humana parece dotar as pessoas com a capacidade de formar opinião sobre todos, menos sobre elas mesmas. Muito poucas pessoas são naturalmente dotadas de autoconsciência. Então, o que a pessoa precisa fazer? Tornar-se estudante de si mesma” (MAXWELL, 2015, p.116).

Ainda segundo Maxwell (2007, p.105), pessoas bem sucedidas em qualquer ponto de uma estrutura corporativa tomam decisões estratégicas acertadas e gerenciam essas decisões diariamente. Tomar determinada decisão pode não ser tão difícil quanto assumir as consequências dessa decisão, como quando uma pessoa resolve matricular-se em uma academia e, após o entusiasmo dos primeiros dias, não consegue dar prosseguimento ao seu plano de exercícios. O conhecimento das próprias limitações faz com que se opte por uma carga de exercícios de acordo com a realidade de iniciante, escolhendo por um horário mais conveniente e no qual se está mais disposto, ou até mesmo pela escolha mais adequada de um esporte, ao invés de fazer exercícios repetitivos em uma academia.

Da mesma forma, o autoconhecimento e autogerenciamento em qualquer área da vida contribuem para que decisões sejam assumidas com esmero e, com isso, se alcance resultados e credibilidade. É preciso, portanto, em primeiro lugar, que o líder tenha domínio sobre suas próprias emoções, pois tudo o que ele faz afeta muitas pessoas. Ao conhecer e dominar as emoções é possível demonstrá-las ou retardá-las de acordo com a oportunidade para que as pessoas lideradas possam ser beneficiadas e atinjam a meta a que se propuseram.

As pessoas geralmente veem suas emoções como sendo incontroláveis, como se não fosse possível autogerir-se emocionalmente diante da tomada de decisões. Entretanto, é possível limitar

os efeitos negativos das emoções sobre a qualidade das decisões identificando-as em suas origens com o auxílio do autoconhecimento. Ainda que não seja possível deixar de sentir, e que as atitudes humanas tenham início internamente em um processo bioquímico, os impactos negativos das emoções podem ser neutralizados no processo decisório (GOLEMAN, 2001b, p. 90; BAZERMAN; MOORE, 2014, p. 172).

Outro aspecto relevante para quem lidera a si mesmo é o gerenciamento do tempo. Autoconsciente de suas potencialidades e limitações, o líder pode gerir sua rotina de trabalho, encontrando formas de maior aproveitamento de seu tempo, mantendo um cronograma diário: “para resistir a demandas aparentemente urgentes, mas que, na verdade, são triviais. Ou para não ceder à tentação de prazeres e distrações que acarretam perda de tempo” (GOLEMAN, 2001b, p. 98). Da mesma forma, pode estar “no lugar certo, na hora certa”, o que implica uma liderança presente e capaz de tomar as decisões que lhe cabem em momento oportuno.

Além do tempo, deve o líder gerenciar suas prioridades. Conforme Maxwell (2007, p.105), 80% do tempo de um líder deve ser trabalhado em atividades nas quais ele é mais forte. Ser generalista, isto é, saber fazer bem muitas coisas de áreas diferentes é uma boa qualidade. Porém, é preciso haver concentração no que se faz excepcionalmente bem, isto é, passar de generalista para especialista, o que demanda disciplina e foco. Fazer algo com maestria amplia significativamente a reputação do líder visto que remete aos seus mais significativos resultados e o credencia para assumir desafios mais altos.

Quando o líder gerencia seu tempo e suas prioridades, acaba por racionar sua energia e se dispor para o que realmente importa. Muitos líderes tem sua energia consumida em circunstâncias difíceis por “drenos de energia”, como atividades sem direção (fazer coisas que não parecem ter importância); carga sem ação (não poder fazer coisas que realmente te importância); e conflito sem solução (não poder lidar com o que é problema). Tudo isso faz com que o líder tenha de trabalhar muito mais arduamente para gerenciar sua própria energia, devendo ele, então, pensar em estratégias para superar essa dificuldade:

Quando olho para meu calendário todas as manhãs, me pergunto: Qual é o evento mais importante? É a única coisa à qual não posso me dar ao luxo de oferecer menos do que o melhor. Essa coisa pode ser para minha família, meus funcionários, um amigo, meu editor, o patrocinador de um compromisso referente a palestras ou meu tempo para escrever. Sempre me certifico de que tenho a energia para fazê-lo com foco e excelência (MAXWELL, 2007, p. 106).

Dedicar-se a gerenciar as próprias emoções, prioridades, tempo e energia é decisivo para a eficácia na liderança, e é possibilitado, em princípio, pelo autoconhecimento. Buscando-o, haverá gerenciamento, também, das próprias ideias, em um processo de reflexão no qual se planeja cuidadosamente todas as ações. Fazendo isto, ações irrefletidas, impulsivas e destituídas de propósito são evitadas, assim como se evita que as próprias palavras do líder comprometam negativamente sua liderança.

Quando possui autoconhecimento, o líder pode evitar pronunciar palavras que desagregam, inibem, irritam, desencorajam ou provocam qualquer reação que comprometa o relacionamento interpessoal. Quem conhece a si mesmo valoriza o diálogo, mas também sabe o valor do silêncio, tendo a consciência de que gerenciar as palavras garante o fortalecimento dos relacionamentos, sabendo exatamente o que falar, como falar e em que situação falar. Saber gerenciar as próprias palavras permite aproximação satisfatória das pessoas para angariar delas a confiança necessária para liderá-las (MAXWELL, 2007, p. 107).

Em suma, exercer influência sobre as pessoas exige um alto grau de autogestão, e o autoconhecimento é o caminho seguro para gerir a si mesmo. Para causar impacto positivo sobre as

outras pessoas, é preciso se certificar de que se está agindo de forma tal que as pessoas sintam de maneira benéfica as ações do líder, o que será possível se estas ações forem um reflexo de uma mudança interior provocada pela sua autoconsciência.

Autoconhecimento, autogestão e inteligência emocional

Os estudos de Goleman (2001a) são bastante significativos para a compreensão da importância do autoconhecimento e da gestão das emoções para a eficácia na liderança. A inteligência emocional, ponto central de suas pesquisas, é a habilidade de reconhecer os próprios sentimentos no momento exato em que ocorrem e, assim, exercer autocontrole para poder tomar decisões acertadas. A pedra de toque da inteligência emocional é nada mais nada menos que a recomendação de Sócrates: “conhece-te a ti mesmo”.

Goleman mostra que a vida emocional tem contribuição decisiva para a ascensão profissional de uma pessoa, até mais do que a capacidade intelectual, o que explica porque uma pessoa com potencial intelectual fracassa na liderança enquanto pessoas com coeficiente de inteligência semelhante obtêm sucesso, por causa de sua capacidade emocional:

A vida emocional é um campo com o qual se pode lidar, certamente como matemática ou leitura, com maior ou menor habilidade, e exige seu conjunto especial de aptidões. E a medida dessas aptidões em uma pessoa é decisiva para compreender por que uma prospera na vida, enquanto a outra, de igual nível intelectual, entra num beco sem saída: a aptidão emocional é uma *matacapacidade* que determina até onde podemos usar bem quaisquer outras aptidões que tenhamos, incluindo o intelecto bruto (GOLEMAN, 2001a, p. 48).

Goleman destaca a influência de Gardner (1994) para a contestação da visão comumente aceita em sua época sobre o Quociente de Inteligência (QI). A teoria das Inteligências Múltiplas rebate a noção limitada de inteligência que a via como monolítica e propõe um amplo espectro de inteligências, uma verdadeira gama de talentos e aptidões que as pessoas possuem, importantes para a suas vidas e que vão além do QI. A inteligência intrapessoal, por exemplo, teria como característica o contato da pessoa com seus próprios sentimentos e a capacidade de discerni-los e empregá-los para orientar o próprio comportamento. Mas Gardner e sua equipe não investigaram detalhadamente o papel dos sentimentos nas múltiplas inteligências, concentrando-se mais na cognição (GOLEMAN, 2001a, p. 52).

Serão as pesquisas sobre de Goleman que irão mostrar através do rigor científico a importância fundamental das emoções para a inteligência humana. Componente da inteligência emocional, a autoconsciência alude à contínua introspecção e liberta a pessoa de ficar prisioneira dos próprios sentimentos. Goleman aponta porque o autocontrole é muito importante para os líderes:

Em primeiro lugar, pessoas que estão no controle de seus sentimentos e impulsos – ou seja, pessoas racionais – são capazes de criar um ambiente de confiança e equidade. Em tal ambiente, a politicagem e as rivalidades são fortemente reduzidas e a produtividade é alta. Pessoas talentosas acorrem à organização e não sentem vontade de deixa-la. E o autocontrole tem um efeito multiplicador. Ninguém quer ser conhecido como cabeça quente quando o chefe é conhecido pela abordagem calma. Menos mau humor no alto significa menos por toda a empresa. Segundo, o autocontrole é importante por razões competitivas. Todos sabem que as empresas atuais são cheias de ambiguidades e mudanças. As empresas se fundem e se dividem regularmente. A tecnologia transforma o trabalho num ritmo estonteante. Pessoas que dominaram suas emoções são capazes de acompanhar as mudanças (GOLEMAN, 2015, p.16).

Líderes autoconscientes e que, portanto, possuem autocontrole, criam um ambiente favorável e produtivo, no qual as pessoas confiam e multiplicam atitudes pautadas na gestão dos sentimentos. Além disso, acompanham as mudanças em uma realidade cada vez mais desafiadora na qual o diferencial é a capacidade de autocontrole, que requer reflexão (autoconhecimento), ponderação, adaptação às mudanças e integridade emocional:

O simples fato de tomar conhecimento de sentimentos a ponto de explodirem pode ter efeitos salutares. A Universidade Metodista do Sul realizou um estudo sobre 63 gerentes demitidos. Compreensivelmente, muitos mostraram-se irritados e hostis. Metade deles recebeu a instrução de manter um registro diário, durante cinco dias, passando 20 minutos escrevendo sobre quais eram seus sentimentos e reflexões mais profundas em relação àquilo por que estavam passando. Os que fizeram esses registros encontraram novos empregos mais depressa do que os que não fizeram (GOLEMAN, 2001b, p.101).

A autogestão, para ser bem sucedida, demanda de nós uma persistente avaliação, ou seja, um constante processo de autodescoberta e reinvenção pessoal. Goleman destaca que, embora as habilidades emocionais sejam, em parte, inatas – há um componente genético nas habilidades emocionais que uma pessoa possui –, a experiência desempenha um papel importante em como os genes se exprimem (GOLEMAN, 2015, p. 65). Isso significa que, através do hábito, é possível alterar o humor de forma tal que resulte em novos comportamentos. Em outras palavras, quanto mais uma pessoa decide agir de certo modo, mais seu comportamento se enraíza nas suas atitudes cotidianas.

Vale ressaltar, porém, que ter domínio próprio não significa repressão de emoções. O autocontrole não consiste em reprimir a espontaneidade e coibir todos os sentimentos. Tal atitude pode prejudicar a pessoa tanto física quanto mentalmente. O que na verdade é preciso entender é que há opções para cada pessoa expressar o que sente, evitando explosões de sentimentos que prejudicam os relacionamentos. Como assevera Goleman:

A ideia de autocontrole emocional não significa negar ou reprimir os sentimentos autênticos. Os estados de ânimo *ruins*, por exemplo, têm sua utilidade. A raiva, a tristeza e o medo podem tornar-se fontes de criatividade, energia e um estímulo para estabelecer vínculos. A raiva pode ser uma intensa fonte de motivação, especialmente quando provém do desejo de corrigir uma injustiça ou uma iniquidade. A tristeza compartilhada pode unir as pessoas. O ímpeto nascido da ansiedade, quando esta não é avassaladora, pode impelir o espírito criativo (GOLEMAN, 2001b, p. 95).

Pela autoconsciência o líder emocionalmente inteligente monitora seu humor e o altera para melhor pelo autocontrole, sobretudo porque entende que ao se autogerir e mudar a maneira de agir, está também realizando uma mudança na maneira de agir dos outros pela gestão dos relacionamentos. Quanto menos a pessoa entender seus próprios sentimentos, terá mais dificuldades na interação com as outras pessoas e, em consequência, comprometerá sua liderança.

Liderança socioemocional

Recentemente, a Fundação Dom Cabral apresentou estudo sobre o *status* das competências de liderança emocional de gestores brasileiros (CAMPELLO, 2011). A pesquisa – quantitativa de tipo *survey*, exploratória de corte transversal – foi realizada com 1202 profissionais de diversos cargos (presidente, vice-presidente, superintendente, gerente, supervisor, coordenador, inspetor, consultor, analista, advogado, engenheiro, médico, e do setor de RH, dentre outros), distribuídos em 12 empresas.

Tendo como referencial teórico Goleman (2001a), buscou-se analisar qual a percepção das competências de liderança emocional mais bem desenvolvidas e menos desenvolvidas entre esses líderes, nas áreas pessoal (autoconsciência e autogestão) e social (consciência social e administração de relacionamentos). O perfil do respondente médio da pesquisa foi do sexo masculino, cerca de 30 a 42 anos de idade, estando no cargo há, no máximo, dois anos, e tempo total de empresa de até quinze anos.

A equipe de pesquisadores se utilizou de questionários construídos por eles próprios e aplicados on-line, nos quais os respondentes avaliavam os gestores de suas empresas sobre as competências de liderança emocional. Foi verificado que, ao ponderar sobre a atitude de seus pares e superiores, os respondentes consideraram que no comportamento dos gestores havia baixa consciência de si e baixa autogestão, bem como dificuldade de gerenciar relacionamentos.

As quatro piores competências avaliadas, dentre dezoito, foram: 1) desenvolvimento do outro; 2) autoconhecimento; 3) comunicação e 4) autocontrole emocional. Sendo assim, a competência *autoconhecimento* foi a segunda pior competência avaliada e o *autocontrole*, competência na qual se expressa sua preocupação sobre como suas emoções afetam o seu entorno, figurou como quarta competência pior avaliada.

A competência *autoconhecimento* foi definida como:

a capacidade de reconhecer os seus pontos fortes, as suas fraquezas e os seus limites, mas, além disso, trata-se de uma capacidade constante de verificar o andamento do próprio desenvolvimento, de se autoperceber, de olhar para si criticamente, realizando avaliações, estudando pontos a serem alterados e pontos fortes e relevantes para o trabalho e para a atividade de liderança. O autoconhecimento é o primeiro passo para se iniciar o processo de desenvolvimento como sujeito (CAMPELLO, 2011, p. 11).

A competência *autocontrole*, por sua vez, foi assim definida:

a capacidade do líder de reconhecer as suas emoções e os seus impulsos destrutivos, mantendo-os sob controle. Essa capacidade envolve pensar antes de agir frente a situações que provocam emoções e sentimentos destrutivos. Implica colocar os sentimentos intelectuais e emocionais a serviço da administração dos conflitos e tensões que sempre surgem no contexto de trabalho, preservando a harmonia entre pessoas (CAMPELLO, 2011, p. 11).

A pesquisa aponta como problema a baixa percepção sobre as competências autoconhecimento e o autocontrole, primeiras e fundamentais etapas do desenvolvimento pessoal. Visto que o desenvolvimento pessoal influi na área social, o nível baixo de autoconhecimento e de autocontrole indica que os líderes têm dificuldades em reconhecer e aplicar habilidades adquiridas para si em benefício dos relacionamentos interpessoais nas empresas.

Da mesma forma, sendo a autogestão etapa subsequente ao conhecimento sobre si, é questionável a eficiência de qualquer processo de autogestão se a autoconsciência não está maturada o suficiente. Há uma vinculação natural entre autogestão e autoconsciência. O líder que deseja reconhecer suas emoções negativas e impulsos destrutivos a fim de geri-los, precisa haver desenvolvido sua capacidade de se autoconhecer, para que possa manter o equilíbrio entre sua razão e suas emoções no contexto organizacional (CAMPELLO, 2011, p.15).

O relatório de pesquisa também revela uma destacada incongruência entre o baixo índice de percepção do autoconhecimento e a percepção de um alto nível de autoconfiança. A autoconfiança, que pode ser definida como a confiança que o líder deposita em si mesmo, possui o seu valor na medida em que o líder autoconfiante detém coragem para tomar iniciativa e causar impactos no

meio onde atua. Porém, para ser legítima, a autoconfiança precisa surgir no processo de autoconhecimento, do contrário não passará de aparência superficial:

O líder só pode confiar genuinamente em si mesmo se ele tiver algum nível de autoconhecimento que lhe permita se autogerir em situações que colocam a sua emocionalidade à prova. Se o líder não se conhece, mas se mostra autoconfiante, é possível pensar numa *pseudoautoconfiança*, calcada numa imagem elevada que ele faz de si mesmo, à qual não corresponde na realidade (CAMPELLO, 2011, p. 15).

Goleman (2015, p.15) assevera que pessoas autoconscientes crescem, pois aceitam as críticas, visto que elas mesmas conhecem suas limitações e forças. Em contraste, pessoas pouco conscientes de si mesmas veem a crítica, ainda que construtiva, como uma ameaça a elas ou sinal de seu fracasso. Pessoas autoconscientes têm como característica, também, a autoconfiança, pois compreendem suas capacidades e as limitações de seu potencial, assumindo responsabilidades, calculando seus riscos e sendo capazes de pedir ajuda.

Tomando como certo que o alicerce do desenvolvimento satisfatório e seguro das competências de um líder seja o autoconhecimento seguido pela autogestão, a pesquisa da Fundação Dom Cabral traz uma contribuição importante para o desenvolvimento de líderes. O relatório se encerra com a sugestão de que o conjunto de competências delineadas seja nomeado de *liderança socioemocional*, dando ênfase a inevitabilidade da seguinte constatação: as emoções de uma pessoa afetam as outras pessoas e o ambiente, quer seja ou não uma empresa.

Nesse sentido, é possível afirmar que é no âmbito da intersubjetividade que a autoconsciência e a autogestão tornam-se necessárias. Do mesmo modo, é no reconhecimento da alteridade e na busca por aprimorar nossas relações com “o outro” que nos conhecemos melhor. Como bem esclarece Morin:

A prática mental do autoexame permanente é necessária, já que a compreensão de nossas fraquezas ou faltas é a via para a compreensão das do outro. Se descobrimos que somos todos seres falíveis, frágeis, insuficientes, carentes, então podemos descobrir que todos necessitamos de mútua compreensão. O autoexame crítico permite que nos descentremos em relação a nós mesmos, por conseguinte, que reconheçamos e julgemos nosso egocentrismo. Permite que não assumamos a posição de juiz de todas as coisas (MORIN, 2011, p. 87).

Assim, autoconhecimento e autogestão são importantes na medida em que tornam os líderes melhores em seus relacionamentos, permitindo a convivência mais harmônica, e em consequência mais produtiva, no qual tanto se obtêm vantagens individuais quanto coletivas. A gestão de emoções e impulsos prejudiciais nas interações faz com que o líder tenha atitudes guiadas pela maturidade emocional, influenciando pessoas a reconhecer sua liderança e a buscar atingir determinados objetivos em comum.

Considerações finais

Tendo visto como é importante o autoconhecimento e a autogestão para a formação da liderança, é preciso ponderar sobre alguns aspectos. Primeiramente, não há formulas prontas que garantam às pessoas o aperfeiçoamento da consciência de si, bem como pessoas diferentes em busca de conhecimento de si terão emoções diferentes a serem trabalhadas e alcançarão sucesso na gestão de si em tempo e ocasião diferentes. Como é um trabalho que se faz sobre si mesmo, cada um deve trilhar seu próprio caminho nesse propósito.

Por outro lado, buscar ajuda profissional – um *coach*, por exemplo – pode facilitar a busca do líder, contribuindo significativamente para sua formação. Mas vale destacar que a relação entre o

profissional e aquele que deseja tornar-se mais inteligente emocionalmente não deve ser tutelar, no sentido de oferecer fórmulas prontas e soluções pré-definidas. Deve estar embasada na autonomia do líder de pensar por si mesmo, através de uma avaliação racional de suas limitações e potenciais, de seu próprio valor e confiança, semelhante ao ideal kantiano de esclarecimento (KANT, 1975, p.100).

Outra questão a ser considerada na busca pelo autoaperfeiçoamento é a constatação de que as pessoas são motivadas a verem a si mesmas de maneira positiva, e não de forma realista. As pessoas costumam apegar-se arduamente às suas ideias mais arraigadas, inclusive quando se trata da imagem que tem de si mesmas. De igual modo, as pessoas tendem a superestimar seu próprio desempenho, suas habilidades ou seus talentos, avaliando mais positivamente suas características mais desejáveis do que as menos desejáveis (BAZERMAN; MOORE, p.34). Essa questão mostra a dificuldade de se autoconhecer, ainda que não impeça tal processo.

Embora haja dificuldades intrínsecas à busca pelo autoconhecimento e pela autogestão, é algo que se faz necessário para todas as pessoas que exercem a liderança, pois garante a elas dois benefícios: 1) aperfeiçoamento individual para estarem bem consigo mesmas; 2) aprimoramento das relações com as outras pessoas, possibilitando maior influência e melhores resultados em equipe. Como se pode constatar, vencer o desafio do “conhece-te a ti mesmo” é impossível para qualquer liderança que se isola tal qual um eremita. O líder precisa das outras pessoas para aperfeiçoar-se, assim como as pessoas precisam do líder para lhes indicar o caminho do futuro.

Referências

- BAZERMAN, Max H.; MOORE, Don. **Processo decisório**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CAMPELLO, Marta Janete Silva (Org.). **O status das competências de liderança emocional de gestores empresariais brasileiros: um estudo comparativo**. Relatório de Pesquisa RP1101. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2011. Disponível em: <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rio%20de%20Pesquisa%202011/RP1101.pdf> Acessado em: 11 de fevereiro de 2016.
- GARDNER, Howard. **Estruturas da Mente**: A teoria das inteligências múltiplas. Tradução de Sandra Costa. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1994.
- GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- _____. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001a.
- _____. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001b.
- JAEGER, Werner. **Paideia**: a formação do homem grego. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2013.
- MAXWELL, John C. **Cinco níveis da liderança**. Rio de Janeiro: CPAD, 2015.
- _____. **O líder 360º**: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.
- MORIN, Edgar. **Os setes saberes necessários à educação do futuro**. 2. ed. rev. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2011.
- PLATÃO. **Defesa de Sócrates**. São Paulo: Abril Cultural, 1987. (Coleção Os Pensadores)