

e-book

Inteligência Emocional e os estilos de liderança

Armando Terribilli Filho, PMP
© 2023

Introdução

Novos conceitos, serviços, produtos e métodos surgem com frequência, porém, enquanto muitos se perpetuam sendo incorporados ao dia a dia pessoal e empresarial, outros são abandonados. Alguns exemplos daquilo que se estabeleceu e continua em crescimento: lojas de vinhos (físicas ou virtuais), restaurantes japoneses e comércio eletrônico, de modo geral. As causas são variadas: percepção de saúde, bem-estar, conforto, facilidades e agilidade.

Na gestão empresarial acontece o mesmo. Enquanto alguns “buzzwords” (chavões) são temporais e efêmeros, outros vêm para ficar. Isso se aplica a novos métodos e conceitos que têm nos formadores de opinião (chamados de “evangelizadores”) o meio para divulgação e propagação, tornando-se “febre” no mercado. Entretanto, depois de certo período essas novidades são esquecidas, pois não passavam de modismo ou então, se estabeleceram definitivamente, pois tiveram importância evolutiva amparando a criação de novos conceitos ou métodos. Será que você ouviu falar em O&M (Organização e Métodos)? Downsizing? Reengenharia? Programa de Qualidade Total? E mais recentemente: disrupção?

Neste cenário, poder-se-ia indagar se o conceito de “Inteligência Emocional” segue pelo caminho da perpetuação ou do abandono. Esse conceito tem sua origem em pesquisas de Howard Gardner em 1983 e que teve sua plena divulgação por Daniel Goleman em 1995 com o lançamento do best-seller “Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente”, estimulando o mundo da psicologia, na neurociência e da gestão empresarial, com ênfase nos aspectos de liderança, comportamentos e relacionamentos. Os embates sobre esse tema nessas últimas quatro décadas se fortaleceram e estão gerando novos conceitos derivados que podem ampliar os horizontes para o bem-estar e felicidade do ser humano.



Inteligência Emocional: conceituação

Há muitos anos, a “inteligência” e a “emoção” eram considerados polos opostos, antagônicos na luta entre razão e sentimento (D’Amico, 2018), mas atualmente são consideradas faces da mesma moeda, sendo dois elementos integrados, pois não existe comportamento inteligente sem emoção, como afirma a psicóloga italiana.

Uma definição difundida de Inteligência Emocional é a de Daniel Goleman apresentada por Cañizares Gil e Leaniz Semepre (2015, p.31, tradução nossa), como sendo: “a capacidade de reconhecer, aceitar e canalizar nossas emoções para dirigir nossos comportamentos para objetivos desejados, alcançá-los e compartilhar com os outros”.

Ilios Kotsou, docente da Université Libre de Bruxelles e autor de Cadernos de Exercícios de Inteligência Emocional, que foi publicado em diversos idiomas, define a Inteligência Emocional de modo mais sintético e pragmático, como sendo “a técnica que consiste em conviver melhor com suas emoções e as dos outros” (2021, p. 4) e complementa que a Inteligência Emocional nos aconselha simplesmente a mudar nossa relação com as emoções para construir um caminho mais harmonioso, rico e pleno de sentido.



Six Seconds, The Emotional Intelligence Network, propõe algo racional em sua definição “a Inteligência Emocional é a capacidade de combinar pensamento e sentimento para tomar decisões ótimas. É ser mais inteligente com os sentimentos” (tradução nossa).

De acordo com o Guia PMBOK do Project Management Institute (PMI, 2021) a Inteligência Emocional é definida como sendo “a capacidade de identificar, avaliar e gerenciar suas próprias emoções e as de outras pessoas, assim como as emoções coletivas de um grupo de pessoas” (p. 245).

O que se pode perceber que nas quatro definições apresentadas há em comum três aspectos, representados abaixo:



Todo ser humano tem emoções

Isso precisa ser reconhecido. Você e os outros têm emoções!



Não se pode eliminar as emoções

Mas é possível reconhecer, aceitar, conviver e canalizar as emoções.



Utilização proveitosa das emoções

Para tomada de decisão e para o atingimento de nossos objetivos: dirigindo nossos comportamentos, sendo inteligentes com nossos sentimentos.



A origem da Inteligência Emocional

Conforme explica Cañizares Gil e Leaniz Semepre (2015), a palavra inteligência tem sua origem no latim “intelligentia”, que deriva de “inteligere” que tem em “intus” (entre) e “legere” (escolher), ou seja, a palavra inteligência está diretamente associada à escolha.

Embora seja uma área controvertida e complexa, de elevado interesse de psicólogos, filósofos, antropólogos e neurocientistas, pode-se identificar que em todas as definições de inteligência há a palavra “capacidade”.

Os estudos da inteligência se iniciam com a craniometria, o estudo de fatores genéticos e biométricos, que avança na linha do tempo para os testes mentais, o conceito de QI (Quociente de Inteligência), o teste de Stanford-Binet e os testes WAIS e WISC de David Wechsler. Em 1983, o psicólogo norte-americano Howard Gardner apresenta a Teoria das Inteligências Múltiplas, com sete elementos, quando então surge a Inteligência Emocional:

1. Inteligência Linguística-verbal
2. Inteligência Lógico-matemática
3. Inteligência Musical
4. Inteligência Espacial
5. Inteligência Cinestésica-corporal
6. Inteligência Naturalista
7. Inteligência Emocional (intrapessoal e interpessoal)

Em 1995, o norte-americano Daniel Goleman, que também é psicólogo e jornalista científico lança seu best-seller “Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente”, difundindo o conceito em nível mundial.

Componentes da Inteligência Emocional

De acordo com Carlotto (2015), Daniel Goleman em sua obra "Trabalhando com a Inteligência Emocional" apresentava dois componentes básicos da Inteligência Emocional: o componente pessoal e o componente social.

Os Componentes Pessoais são subdivididos em três áreas:



Autoconhecimento ou Consciência de si

Capacidade de reconhecer as próprias emoções e de desenvolver uma autoavaliação precisa. Deve-se considerar neste item os aspectos de confiança em si, os pontos fortes e as limitações.



Autocontrole ou Domínio de si

Capacidade de controlar as próprias emoções, os impulsos. Não se trata de anular as emoções, mas de saber gerir com eficácia de modo que seja adequado para as diferentes situações.



Persistência ou Motivação

Consiste na capacidade de manter o esforço, mesmo quando os resultados tardam a chegar, dar sequência no atingimento dos objetivos, mesmo diante de barreiras e obstáculos.

Os Componentes Sociais são subdivididos em duas áreas:



Empatia

capacidade de reconhecer as emoções e sentimentos dos outros, tornando-se fundamental nas relações interpessoais, pois se trata de compreender o outro.



Habilidades Sociais

capacidade de gerir as relações interpessoais, que controlar as emoções reconhecidas no outro, seja por meio da comunicação, da motivação, da liderança ou da negociação.

Em resumo, as cinco áreas da Inteligência Emocional, sendo três componentes pessoais e duas componentes sociais, estão representadas a seguir:

Componentes Pessoais



Autoconhecimento



Autocontrole



Persistência



Empatia



Habilidades Sociais

Componentes Sociais

Emoções

A palavra emoção vem do latim “exmovere” ou “emovere”, que significa “movimento para fora” ou “colocar em movimento”. Kotsou (2021, p. 6) define como sendo “uma manifestação física associada à percepção de um acontecimento no ambiente (externo) ou no nosso espaço mental”.

Essa manifestação é inerente à existência humana, quando diante de um perigo, o homem podia atacar, fugir ou se esconder. Até hoje, diante de uma situação similar, o coração acelera, certos músculos se contraem, a expressão do rosto muda e há a vontade de fugir.

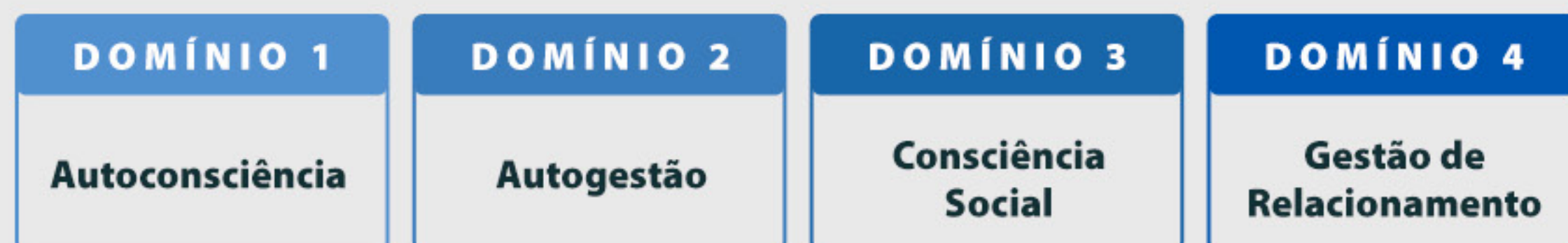
As seis emoções primárias (definidas por Ekman) são: raiva, medo, desgosto, alegria, tristeza e surpresa. Alguns autores chamam o “desgosto” de aversão ou nojo.

As emoções primárias se dividem em dois subgrupos: adaptativas e desadaptativas. As adaptativas são aquelas que surgem rapidamente e desaparecem tão logo a pessoa se sinta segura, protegida. São elas: medo, raiva e tristeza. As emoções primárias desadaptativas são aquelas que podem causar manifestação intensa e, dependendo das ações, poderá causar arrependimento, são elas: desgosto, surpresa e alegria.

Há também as emoções secundárias, que são “respostas” às emoções primárias. São consideradas emoções sociais, pois estão associadas a heranças culturais e convenções sociais. Alguns exemplos de emoções secundárias: ciúme, vergonha, orgulho, inveja, culpa, dentre outras.

Os 4 Domínios da Inteligência Emocional

Goleman e Boyatzis (2017) afirmam que há vários modelos de Inteligência Emocional, cada um com seu conjunto de habilidades. Os autores citam que embora na linguagem popular há quem chame de EQ (Emotional Quotient) decorrente do QI (Quociente de Inteligência), do inglês IQ (Intelligence Quotient), eles preferem chamar de IE (Inteligência Emocional) com quatro domínios: Autoconsciência, Autogestão, Consciência Social e Gestão de Relacionamento.



Fonte: Goleman e Boyatzis (2017)

O PMI (2021) apresenta um resumo dos quatro domínios com uma visão direcionada ao gerenciamento de projetos, embora, esse descritivo é consistente com qualquer segmento de atuação empresarial:

1. Autoconsciência – é conhecer-se (ou buscar isso) e ter a capacidade de realizar uma autoavaliação, incluindo as emoções, motivações, objetivos, fortalezas e debilidades.

2. Autogestão – é a capacidade de controlar e direcionar sentimentos, pensando antes de agir para evitar julgamentos e decisões precipitadas.

3. Consciência Social – é a capacidade de compreender os sentimentos de outras pessoas, seja por meio de palavras, expressões não-verbais e linguagem corporal.

4. Gestão de Relacionamento ou Habilidade Social – é a capacidade de gerenciar equipes e construir redes sociais e relacionamentos.

Goleman e Boyatzis (2017) recomendam que os líderes façam a Avaliação 360 graus visando expandir sua Autoconsciência, pois esse tipo de avaliação contempla a avaliação da própria pessoa, de pares, subordinados, superiores e parceiros de negócios, como clientes e fornecedores, sempre respeitando o anonimato do avaliador.

As 12 Competências da Inteligência Emocional

As 12 competências da Inteligência Emocional são apresentadas de forma detalhada por Goleman, Boyatzis e McKee (2018, p.51-52; 259-262) como pilares e aptidões de liderança. Abaixo, as competências foram numeradas exclusivamente para facilitar a associação ao Domínio que pertence.

DOMÍNIO 1	DOMÍNIO 2	DOMÍNIO 3	DOMÍNIO 4
Autoconsciência	Autogestão	Consciência Social	Gestão de Relacionamento
1 Autoconsciência Emocional	2 Autocontrole Emocional	6 Empatia	8 Influência
	3 Adaptabilidade		9 Coach e mentoria
	4 Orientação à realização	7 Consciência Organizacional	10 Gestão de Conflitos
	5 Perspectiva Positiva		11 Trabalho em Equipe
			12 Liderança Inspiradora

Competência 1 – Autoconsciência Emocional

A capacidade de interpretar as próprias emoções e reconhecer o impacto delas; conhecer pontos fortes e limites pessoais.

Competência 2 – Autocontrole Emocional

A capacidade de manter sob controle emoções e impulsos desestabilizadores. Como afirma Casado Liumbreras (2009) que o autocontrole não significa restringir as emoções ou inibir as emoções negativas, mas sim, expressar as emoções de forma adequada, sejam as positivas ou negativas.

Competência 3 – Adaptabilidade

A capacidade de flexibilização para se adaptar a novas situações ou superar obstáculos. Exemplo disso é a adaptabilidade evolutiva na natureza (evolucionabilidade).

Competência 4 – Orientação à Realização

A capacidade de desejar melhorar o desempenho para alcançar padrões de excelência; atingimento de objetivos e resultados.

Competência 5 – Perspectiva Positiva

A capacidade de ver e buscar o lado positivo dos acontecimentos. Como afirma Vázquez (2016) que os otimistas são bem-humorados, mais produtivos, têm mais sucesso e têm mais amigos!

Competência 6 – Empatia

O conceito popular de “colocar-se no lugar do outro” não é equivocado, porém essa simplificação pode abarcar os aspectos racionais e emocionais. Por isso, Rosenberg (2006, p. 133) afirma que “empatia é a compreensão respeitosa do que os outros estão vivendo”. A utilização do verbo “compreender” expurga a questão emocional, mantendo exclusivamente a racionalidade.

Uma definição bem completa e que preserva a o aspecto racional é dada por Cheli (2005) quando afirma que a empatia é a “capacidade de identificar-se com o outro, e ver e sentir o mundo do seu ponto de vista, mantendo, porém, a consciência da sua própria identidade” (p. 124, tradução nossa).

Essa definição vai ao encontro da apresentada por Goleman, Boyatzis e McKee (2018, p. 52) que definem a empatia como sendo “dar-se conta das emoções alheias, compreender a sua perspectiva e interessar-se ativamente pelas preocupações dos outros”.

Competência 7 – Consciência Organizacional

A capacidade de interpretar as correntes, os diagramas de influência e as políticas em nível organizacional.



Competência 8 – Influência

A capacidade de empregar um conjunto de táticas para persuadir. Persuadir significa convencer alguém a acreditar ou aceitar uma ideia, ou mesmo, a realizar uma ação. É um processo de comunicação que se utiliza de argumentos, imagens, símbolos, exemplos e outros meios para convencer uma pessoa.

Persuadir é diferente de “convencer”, que é construir algo no campo das ideias, enquanto, na persuasão, a construção fica no terreno das emoções, ou seja, sensibilizar o outro para agir. (Terribili Filho e Martins, 2017).

Competência 9 – Coach e Mentoria (Desenvolvimento dos Outros)

Apoiar e fortalecer habilidades alheias com feedback e orientação. González H. (2013) apresenta a diferença entre o processo de mentoring e coaching:

- Mentoring é um processo informal de transmissão de conhecimentos, quando uma pessoa mais experiente ou com mais conhecimento auxilia outra com menos experiência/conhecimento visando seu desenvolvimento pessoal e profissional.
- Coaching é um processo prático de apoio individual para realização pessoal e profissional visando a obtenção de um resultado específico, por meio de questionamentos, reflexões compartilhadas e envolvimento.

Competência 10 – Gestão de Conflitos

A capacidade de gerenciar conflitos, escolhendo a abordagem mais adequada para cada situação (evitar/retirar, suavizar/acomodar, ceder/conciliar, forçar/direcionar e colaborar/resolver).

Competência 11 – Trabalho em Equipe

A capacidade de colaborar, cooperar e formar equipes com integrantes que propiciem sinergia.

Competência 12 – Liderança Inspiradora

A capacidade de guiar e motivar com visão convincente, obtendo resultados com equipe satisfeita.



Escuta Ativa

Uma habilidade que permeia as competências do Domínio 3 (Consciência Social) e Domínio 4 (Gestão de Relacionamento) é a Escuta Ativa. As autoras Del Tronco, Del Tronco e Garcia (2017) explicam que para haver uma comunicação eficaz torna-se necessário que a escuta seja “ativa”, ou seja, exige uma atividade de quem ouve. A atividade de escutar não é passiva, implica em algumas ações, como:

- Manter o contato visual,
- Ter expressão facial de atenção,
- Ter postura corporal de aproximação,
- Apresentar incentivos verbais e não-verbais para que a pessoa fale,
- Parafrasear, resumir e perguntar.

Desta forma, consegue-se ouvir não somente pelas palavras, mas aquilo que a pessoa transmite com seu corpo e expressões, ou seja, suas emoções. O ideal é sempre ouvir ativamente combinando com a habilidade da empatia, pois trará facilidades de entendimento e compreensão sob a ótica do outro.

As autoras destacam que a Escuta Ativa promove a confiança, a pessoa que fala se sente valorizada, recompensada, trazendo efeitos tranquilizantes e eliminando-se eventuais tensões. Desta forma, é possível se aprofundar na solução de problemas e faz com que a relação se torne extremamente positiva. E é justamente por essas razões, que na Escuta Ativa se deve evitar: interromper, julgar, oferecer ajuda antecipada, rejeitar os sentimentos do outro, contra-argumentar ou contar a “sua” história enquanto o outro está falando.

O sociólogo e psicólogo italiano Enrico Cheli reforça que a Escuta Ativa não se limita à capacidade auditiva de sons e palavras, mas de outros sentidos humanos,

como a visão (observação) e, eventualmente, o tato (contato). Cheli (2005) afirma que as estratégias de Escuta Ativa são compostas por três tipos: manifestação de interesse, pedido de informação e sinais de compreensão, conforme abaixo:



Uma frase do administrador Peter Drücker (1909-2005) diz que “muitos executivos pensam que são maravilhosos com as pessoas porque falam bem. Não se dão conta que ser maravilhosos com as pessoas significa escutar bem” (Del Tronco, Del Tronco e Garcia, 2017, tradução nossa).

Os 6 estilos gerenciais

Os seis estilos gerenciais descritos por Goleman, Boyatzis e McKee (2018) são apresentados abaixo, com três elementos: como cria ressonância, qual seu impacto no clima organizacional e quando o estilo é recomendado.

ESTILO	COMO CRIA RESSONÂNCIA	IMPACTO NO CLIMA	QUANDO É RECOMENDADO
Visionário	Mobiliza pessoas em direção a objetivos compartilhados	Muito positivo	Quando as mudanças exigem uma nova visão, ou quando uma direção clara é necessária
Treinador	Vincula o que uma pessoa deseja com os objetivos da organização	Altamente positivo	Para ajudar um funcionário a melhorar seu desempenho desenvolvendo habilidades de longo prazo
Afetivo	Cria harmonia conectando pessoas	Positivo	Para solucionar problemas na equipe, motivar em tempos estressantes ou fortalecer ligações
Democrático	Valoriza a contribuição pessoal e obtém dedicação por meio da participação	Positivo	Para conseguir apoio ou consenso, ou contribuições valiosas de funcionários
Modelador	Enfrenta desafios e alcança metas estimulantes	Por ser muitas vezes mal executado, costuma ser altamente negativo	Para obter resultados de alta qualidade de uma equipe motivada e competente
Coercitivo	Acalma temores traçando um rumo claro numa emergência	Por ser com frequência mal utilizado, altamente negativo	Em uma crise, para dar o pontapé inicial em um momento de grandes mudanças ou para resolver problemas com funcionários

Fonte: adaptado de Goleman, Boyatzis e McKee (2018, p.66-82)

Os autores afirmam que o estilo varia de acordo com a situação e que a escolha deve utilizar aquele(s) estilo(s) específico(s) que apresente(m) impacto emocional positivo à equipe. Os autores fazem analogia ao conjunto de tacos de golfe, quando, dependendo da situação (distância, tipo de terreno, precisão desejada) um se torna mais efetivo que outro, por isso que se utiliza diversos tipos de tacos em uma mesma partida.

Fica evidente que aptidões de Inteligência Emocional subjacentes requeridas em cada abordagem; por exemplo: um líder que tem a competência de Trabalho em Equipe muito desenvolvida tem mais facilidade de assumir o estilo Treinador daquele que não tem. De modo análogo, um líder para assumir o estilo Afetivo necessita obrigatoriamente ter a competência Empatia muito bem desenvolvida.

Considerações finais

Atualmente é de conhecimento disseminado que a Inteligência Emocional é tão ou mais importante que a Inteligência Intelectual seja na vida pessoal como profissional, sobretudo quando se fala em liderança, pois a gestão dos relacionamentos torna-se essencial para o sucesso de um projeto ou de uma empresa.

O líder Visionário dá liberdade para seu grupo inovar e tem na Empatia sua maior aptidão de Inteligência Emocional. O estilo Treinador sabe delegar e estimula os profissionais de sua equipe a estabelecer objetivos de desenvolvimento de longo prazo, tendo com grandes aptidões: Autoconsciência Emocional, Empatia e Mentoria. O estilo de líder Afetivo que promove a harmonia e estimula as interações amistosas, tem na Empatia sua maior aliada, para entender as necessidades emocionais de sua equipe. O estilo Democrático que sempre traz e estimula a criação de novas ideias tem uma tríade nas aptidões de Inteligência Emocional: Trabalho em Equipe, Influência e Gestão de Conflitos.

O estilo Modelador é obsessivo pelo trabalho e pela melhor forma de trabalhar, exigindo de todos o mesmo padrão, com isso, a equipe pode se sentir pressionada demais. Se por um lado, tem como aptidão a Orientação à Realização, por outro, a ausência de Empatia e de Autocontrole Emocional pode levar ao fracasso. De modo análogo, o estilo Coercitivo, que em geral contamina negativamente o humor de todos na organização e tem as mesmas lacunas e deficiências do estilo Modelador.

Ultimamente tem surgido novos termos associados à Inteligência Emocional, como: Agilidade Emocional, Inteligência Positiva, Inteligência Emocional 2.0 e Analfabetismo Emocional. A dúvida que permanece é se esses novos conceitos são modismos ou evolução do conceito de Inteligência Emocional que se solidificou nas últimas quatro décadas.



Referências

CAÑIZARES GIL, Olga; LEANIZ SEMEPRE, Carmen Garcia. (Coord.). **Hazte experto en Inteligencia Emocional**. 2. ed. Bilbao, Espanha: Desclée de Brouer, 2015.

CARLOTTO, Gaetano. **Soft Skills**: con-vincere con le competenze trasversali e raggiungere i propri obiettivi. Franco Angeli: Milano, Itália, 2015.

CASADO LIUMBRERAS, Cristina. **Entrenamiento emocional en el trabajo**. Madrid: ESIC Editorial, 2009.

CHELI, Enrico. **Relazioni in Armonia**. 2 ed. Franco Angeli: Milano, Itália, 2005.

D'AMICO, Antonella. **Intelligenza Emotiva**: pillole metaemotive per vivere meglio. Edizioni San Paolo: Milano, Itália, 2018.

DEL TRONCO, Jane Rodríguez; DEL TRONCO, Rosa Rodríguez; GARCÍA, Noemí Vico. **Smart feedback**. Madrid: LID Editorial Empresarial, 2017.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard E. **Harvard Business Review**. Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On? Feb., 2017. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on>>. Acesso em: 09 mar. 2022.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE, Annie. **O poder da Inteligência Emocional**: com liderar com sensibilidade e eficiência. Objetiva: Rio de Janeiro, 2018.

GONZÁLEZ H., Fabián. **Tu marca profesional**: conecta tu profesión con tu pasión. Barcelona: Plataforma Editorial, 2013.

KOTSOU, Ilios. **Caderno de Exercícios de Inteligência Emocional**. 4. ed. Vozes: Petrópolis, reimpressão, 2021.

PMI - Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). 7. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2021.

ROSENBERG, Marshall. **Comunicação não-violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Agora, 2006.

SIX SECONDS. The Emotional Intelligence Network. Disponível em: <<https://www.6seconds.org/>>. Acesso em: 10 mar. 2022.

TERRIBILI FILHO, Armando; MARTINS, Marcelo. **Negociação em Projetos**. São Paulo: M. Books, 2017.

VÁZQUEZ, Santiago. **La felicidad en el trabajo y en la vida**: la positividad como inspiración laboral y personal. 2. ed. Madrid: LID Editorial, 2016.

Prof. Dr. ARMANDO TERRIBILI FILHO, PMP

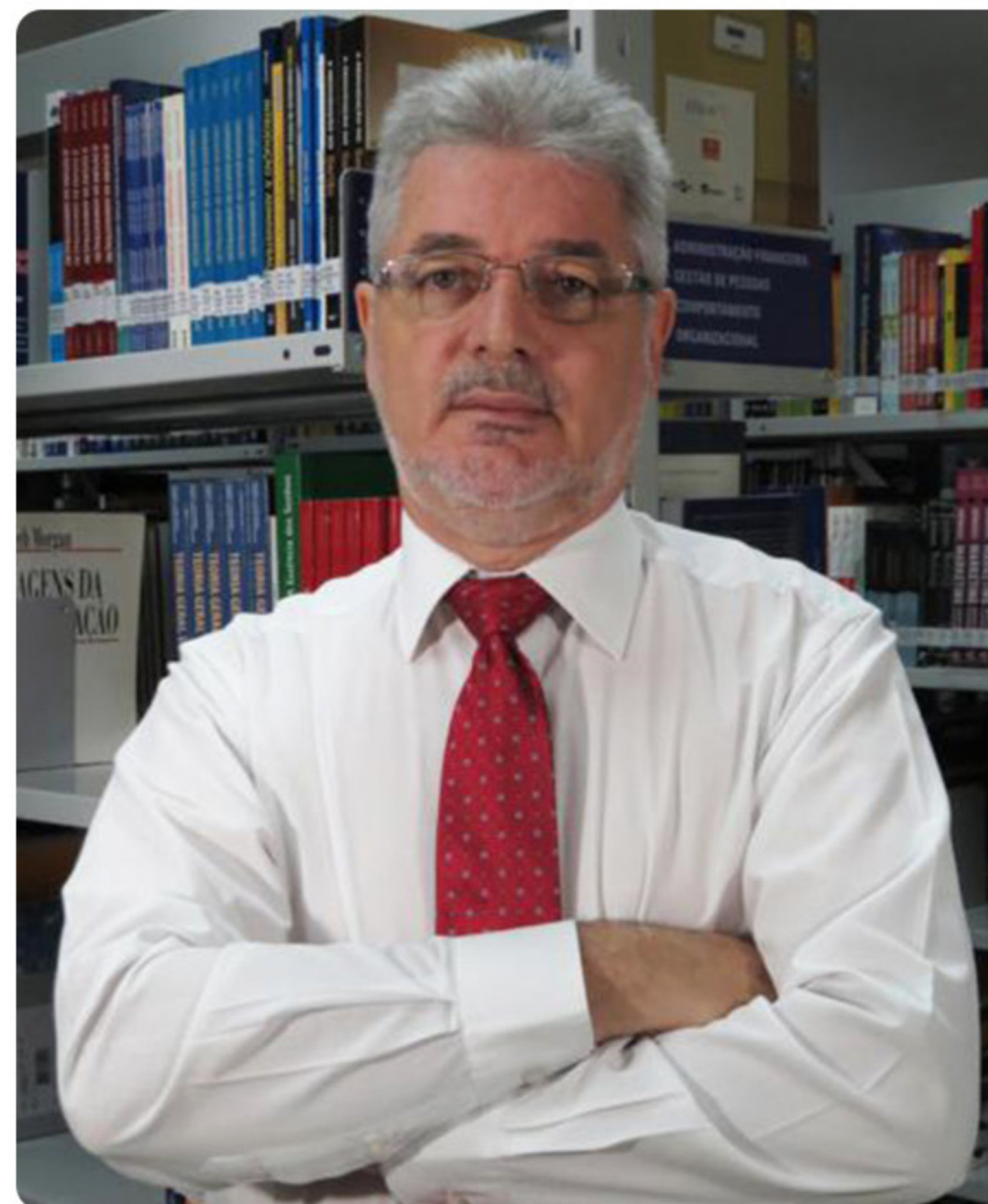
Pós-doutorado em Metodologias de Gerenciamento de Projetos, doutor em Educação pela UNESP e mestre em Administração de Empresas. Formação complementar em Inteligência Emocional na Espanha e Itália. Professor de cursos de pós-graduação em MBAs USP/Pecege, ESIC – Business & Marketing School, IBE Education, Universidade do Vale do Itajaí, Católica de Santa Catarina, PUC-PR (digital), PUC-RS (digital), dentre outros. É fundador e consultor da Impariamo de Curitiba, especializada na implantação e avaliação de PMOs (Escritório de Projetos). Na Engine atua na área de PQO (Project Quality Office) responsável pela avaliação e acompanhamento de projetos estratégicos e prioritários em clientes.

Certificado PMP há mais de 20 anos e Certificado Black Belt nos EUA. Autor de oito livros, sendo cinco na área de Gerenciamento de Projetos, dois na área de Formação de Professores para o Ensino Superior e um sobre Geografia Urbana. Tem publicações científicas nos EUA, Portugal, Itália, Espanha, México, Argentina, Chile, Colômbia, Costa Rica e Brasil.

Atuação por mais de 30 anos como colaborador em multinacionais norte-americanas e canadenses como Diretor de Projetos e Resource Manager. Foi professor titular da Faculdade de Administração da FAAP em São Paulo por mais de 10 anos. Palestrante, parecerista de revistas científicas internacionais nas áreas de Gestão de Projetos e Educação.

[Lattes](#)

[LinkedIn](#)



Com a palavra a Engine

O papel da tecnologia na construção de líderes emocionalmente inteligentes

A tecnologia também desempenha um papel importante na construção de líderes emocionalmente inteligentes independentemente do seu estilo de comportamento, justamente porque oferece ferramentas que podem ajudá-los a aprimorar suas qualidades ou mesmo desenvolver habilidades sociais e emocionais que antes não possuíam. Em outras palavras, esses recursos tecnológicos atuam para permitir que os profissionais de gestão se comuniquem e se conectem com as pessoas de maneira eficaz, especialmente em um mundo onde o trabalho remoto se tornou cada vez mais comum.

Acompanhar uma equipe considerando suas individualidades não é tarefa fácil, mas é nesse cenário que a tecnologia entra para trazer um panorama em tempo real do desempenho e comportamento de cada colaborador. Um exemplo de solução que entrega tudo isso é o **SAP SuccessFactors HXM Suite**, um software desenvolvido para a gestão de experiência humana.

O SAP SuccessFactors HXM Suite oferece soluções baseadas em nuvem para conectar o RH central e a folha de pagamento, facilitar a gestão de talentos e o desempenho de vendas, e agregar funções analíticas de pessoal para que os líderes possam proporcionar excelentes experiências aos seus colaboradores. Em resultados práticos, tudo isso permitirá:

• Individualizar todas as experiências

Com o uso do sistema, líderes podem impulsionar o engajamento e a produtividade dos colaboradores por meio de experiências significativas e individualizadas, projetadas para a maneira como as pessoas se comportam e trabalham e o que elas precisam para atingir seu potencial máximo.

• Criar uma força de trabalho pronta para o futuro

O SAP SuccessFactors HXM Suite possibilita desenvolver as habilidades e a agilidade de cada membro para otimizar a força de trabalho como um todo, com acompanhamento contínuo, oportunidades iguais de crescimento e melhorias no bem-estar e nos parâmetros de diversidade, igualdade e inclusão (DE&I).

• Ampliar o valor estratégico do RH

Além das atividades práticas, esse software ainda traz como ganho a maximização do ROI de investimentos em pessoal com processos e experiências abrangentes, inovação de liderança de mercado e mais de 300 aplicativos de parceiros para a otimização de RH e operações de negócios.

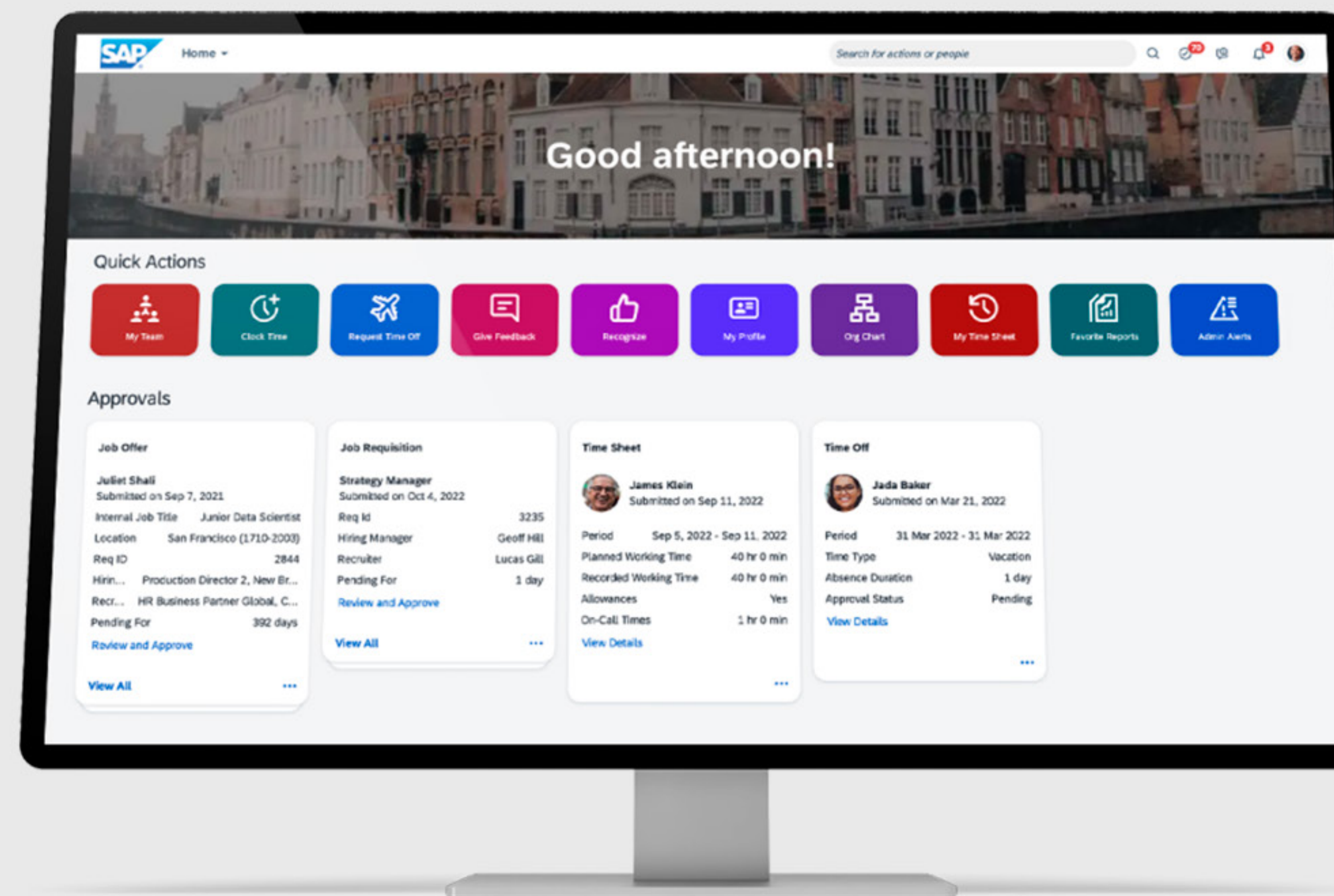
Um líder também cresce e aprende com sua equipe constantemente, portanto, um software de gestão como o SAP SuccessFactors HXM Suite atua tanto para potencializar a atração dos melhores talentos que criarão uma força de trabalho com mais diversidade, quanto para garantir que os colaboradores sejam recompensados e valorizados como merecem.

Como obter o SAP SuccessFactors HXM Suite para a sua empresa

A SAP possui diversos parceiros no Brasil que auxiliam negócios a modernizar suas operações através de recursos de ponta - e um deles é a Engine.

Pioneira no setor de tecnologia como Trusted Advisor de soluções SAP e consolidada no mercado como uma consultoria de gestão empresarial, a Engine vem desde 2011 oferecendo soluções que aliam tecnologia, negócio e inovação para transformar empresas em ambientes inteligentes utilizando práticas de gestão de classe mundial que possibilitam melhor maturidade em gestão, competitividade e governança para seus clientes.


Para mais informações sobre como levar o SAP SuccessFactors HXM Suite, entre em contato conosco.





engine
The **Business as
a Service** Company

 11 93422-3132

 atendimento@enginebr.com.br