

LIDERANÇA INSPIRADORA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

autoconhecimento, gestão de equipes e ambientes que estimulam resiliência e crescimento

Ainor Francisco Lotério

Engenheiro agrônomo, extensionista rural, comunicador e radialista, ex-prefeito municipal e ex-diretor estadual, mestre em Gestão de Políticas Públicas, teólogo e filósofo. Criador da Agrosófia. Portais: www.ainor.com.br e www.loterio.com.br

LIDERAR É, ANTES DE TUDO, RELACIONAR-SE COM PESSOAS

Costumo dizer nas minhas palestras que liderar é a habilidade de motivar e influenciar pessoas, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançar objetivos comuns. A palavra decisiva nessa definição é voluntariamente. Quem obtém obediência por medo consegue tarefa, não consegue compromisso, e a diferença aparece no primeiro momento de dificuldade.

Cargo não produz liderança. Cargo produz autoridade formal, que é outra coisa. Liderança se conquista na convivência, pela coerência entre o que se diz e o que se faz, e pode existir em quem não tem nenhum cargo, como sabe qualquer comunidade rural, onde há sempre alguém cuja palavra pesa mais do que o título de quem preside.

AUTOCONHECIMENTO: O PRIMEIRO LIDERADO É O LÍDER

Ninguém conduz bem os outros enquanto não sabe conduzir a si mesmo. Autoconhecimento é saber quais situações despertam a própria impaciência, que tipo de crítica machuca, em que horário se decide mal e quais são os limites que não se deve ultrapassar. É um trabalho permanente, não uma conclusão a que se chega uma vez.

A competência emocional começa exatamente aí, na consciência de si, e se desdobra em autorregulação, motivação, empatia e habilidade social (GOLEMAN, 1995). Sem essa base, o conhecimento técnico se perde na primeira reação impensada, e reputações construídas em anos se comprometem em segundos.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NÃO É CONTROLE, É CONSCIÊNCIA

Há um mal-entendido corrente: confundir inteligência emocional com esconder o que se sente. Não é isso. Emoção reprimida não desaparece, apenas escolhe outra saída, geralmente pior. Inteligência emocional é perceber a emoção, compreender sua origem, decidir o que fazer com ela e escolher a forma de expressá-la.

No exercício da liderança, esse repertório tem efeito coletivo, porque o estado emocional de quem dirige contagia a equipe e define o clima em que todos trabalham (GOLEMAN; BOYATZIS; McKEE, 2002). Chefe explosivo produz equipe que esconde problema. Chefe equilibrado produz equipe que avisa a tempo, e avisar a tempo é o que evita a maior parte dos desastres.

INSPIRAR EM VEZ DE PRESSIONAR

Motivação por pressão funciona por pouco tempo e cobra o preço da rotatividade, do adoecimento e do cumprimento mínimo do dever. É o que chamo de motivação de arrancada: empolga na

segunda-feira e murcha na quarta.

O que proponho como Motivação Racional é outra coisa: oferecer razões consistentes para agir bem de forma continuada. Essas razões nascem do sentido do trabalho, da clareza dos objetivos, do reconhecimento justo e da percepção de progresso pessoal (LOTÉRIO, 2024b). Equipes se engajam quando compreendem a finalidade daquilo que fazem, e não apenas a tarefa que executam (SINEK, 2012).

Inspirar, portanto, não é discursar bonito. É dar exemplo, explicar o porquê, confiar responsabilidades e reconhecer publicamente o esforço de quem entrega.

O LÍDER QUE SERVE

A liderança que permanece é a que serve. Quem entende que sua função é remover obstáculos, criar condições e desenvolver pessoas obtém resultados mais duradouros do que quem entende que sua função é ser obedecido. A liderança servidora coloca o crescimento dos liderados como critério de sucesso do próprio líder (GREENLEAF, 1977).

Essa concepção tem parentesco direto com a doutrina cooperativista, onde a gestão democrática, a educação continuada e o interesse pela comunidade não são adornos, mas princípios. O dirigente que se serve da organização a enfraquece; o que serve à organização a perpetua (LOTÉRIO, 2024a).

AMBIENTES QUE PRODUZEM RESILIÊNCIA

Resiliência não é aguentar calado. É a capacidade de atravessar adversidades e sair delas com aprendizado. Pessoas resilientes não nascem prontas, elas se formam em ambientes que oferecem segurança para errar, apoio nas dificuldades e reconhecimento nas conquistas.

O líder constrói esse ambiente com atitudes concretas: admitir os próprios erros, distinguir erro honesto de negligência, dar retorno construtivo, respeitar limites de jornada e proteger a equipe da instabilidade desnecessária. O contrário também é verdadeiro: ambiente de medo produz obediência aparente, ocultação de problemas e esgotamento.

Confiança e credibilidade são a base sobre a qual tudo isso se apoia, pois as pessoas seguem, antes da estratégia, aquele em quem acreditam (KOUZES; POSNER, 2018).

FORMAR SUCESSORES: A PROVA FINAL DA LIDERANÇA

O verdadeiro teste de um líder não é o que ele realiza enquanto está à frente, é o que permanece depois que ele sai. Líder que concentra informação, não delega e não prepara substitutos garante sua importância no presente e condena a instituição no futuro.

Formar sucessores exige generosidade e método: compartilhar conhecimento, dar espaço real de decisão, tolerar o modo diferente de fazer e retirar-se no tempo certo. Vale para a empresa, para a cooperativa, para o serviço público e para a família. Também aqui, aliás, a eficácia pessoal começa por hábitos de caráter, e não por técnicas de aparência (COVEY, 2005).

O QUE APRENDI CONDUZINDO EQUIPES

Conduzi equipes na extensão rural, numa empresa pública estadual, numa prefeitura e em atividades comunitárias e religiosas. Guardo quatro lições. A primeira é que as pessoas perdoam a exigência, mas não perdoam a injustiça. A segunda é que quem só aparece para cobrar nunca será ouvido quando precisar pedir.

A terceira é que decisão explicada é decisão sustentada; decisão apenas anunciada gera boato, e boato consome mais energia da equipe do que o próprio trabalho. A quarta é que líder cansado decide mal, e cuidar de si não é privilégio, é responsabilidade com quem depende de suas decisões.

AGENDA PRÁTICA

Para o autoconhecimento: reserve tempo periódico para avaliar as próprias reações; peça retorno sincero a alguém de confiança; e observe em que circunstâncias você costuma errar.

Para a equipe: combine expectativas com clareza; dê retorno com regularidade; reconheça publicamente; corrija reservadamente; delegue com autoridade correspondente à responsabilidade; e prepare quem venha a substituí-lo.

PALAVRA FINAL

Liderança inspiradora não se decreta e não se compra em curso rápido. Ela se constrói na soma de pequenas coerências diárias, testada exatamente nos momentos em que seria mais cômodo abandoná-las.

Termino com a imagem que a lavoura me deu. O bom agricultor não puxa a planta para acelerar seu crescimento; ele cuida do solo, da água e da luz, e a planta cresce por si. Liderar gente é a mesma arte: criar condições, ter paciência com o tempo de cada um e colher com alegria o que amadureceu.

REFERÊNCIAS

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional**: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GREENLEAF, Robert K. **Servant leadership**: a journey into the nature of legitimate power and greatness. Nova York: Paulist Press, 1977.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **Relação do cooperativismo com a sucessão familiar**: análise, desafios, lições e estratégias preditivas. Camboriú: Portal Aínor Lotério, 2024a. Disponível em: www.ainor.com.br

LOTÉRIO, Aínor Francisco. **Motivação racional**: fundamentos da motivação com base em razões consistentes. Camboriú: Portal Lotério, 2024b. Disponível em: www.loterio.com.br

SINEK, Simon. **Comece pelo porquê**: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

SOBRE O AUTOR

Ainor Francisco Lotério nasceu na comunidade rural de Campestre, Vidal Ramos, Santa Catarina, filho de agricultores familiares. Formou-se técnico agrícola e engenheiro agrônomo, é mestre em Gestão de Políticas Públicas, além de psicopedagogo, teólogo e filósofo. Ingressou por concurso no serviço de extensão rural pela Acaresc, depois Emater-SC e Epagri, onde atuou junto a famílias, jovens e comunidades rurais.

Na vida pública, foi Diretor Estadual da Epagri, Gestor Estadual do Pró-Jovem, Prefeito Municipal de Camboriú e assessor legislativo na Assembleia Legislativa de Santa Catarina. Atuou também como consultor e instrutor cooperativista junto à Emater-RS/Ascar e ao Sistema OCB/Sescoop. Mantém o programa de rádio Alegria de Viver. É criador da Agrosafia, filosofia de vida com base nas forças agronaturais, e dos conceitos de Motivação Racional, Inteligência Orientada, Ciclomotivação e Pedagogia da Ausência.

Autor de “Pais Frouxos, Filhos Sofredores; Pais Firmes, Filhos Felizes”, “Paixão pelo Cooperativismo”, “A Eternidade em Nós” e “Um Minuto de Inspiração”, atua como palestrante e instrutor nos eixos Motivação, Cooperativismo, Comunicação, Longevidade e Agrosafia. Reside em Camboriú, Santa Catarina, onde mantém o Sítio Agrosafia. Contato: ainorfloterio@gmail.com | WhatsApp (47) 99967-5010 | www.ainor.com.br | www.loterio.com.br