

## Inteligência organizacional

A capacidade de ler os ambientes sociopolíticos, de aprender e praticar a cultura e de entender os ritos, mitos e heróis de uma empresa é essencial para crescer na carreira

**A** inteligência humana é objeto de estudo há muitos séculos. Dois conceitos ficaram mais conhecidos: a inteligência cognitiva e, mais recentemente, a inteligência emocional. A cognitiva envolve a habilidade de raciocinar, planejar, resolver problemas, aprender rápido e pensar de forma abstrata. A emocional, definida por Daniel Goleman, é a capacidade de controlar seus impulsos, canalizar suas emoções e motivar as pessoas. Sua fonte é o autoconhecimento.

O que eu gostaria de alertar é: a moderna vida nas organizações está exigindo outra modalidade de inteligência, a organizacional. Trata-se da capacidade de ler e de entender os ambientes sociopolíticos, de aprender e praticar a cultura, de entender os ritos, mitos e heróis de cada organização. O profissional que quer se integrar a uma corporação precisa desenvolver e praticar a sua inteligência organizacional, caso contrário o ambiente o rejeitará.

E como se desenvolve essa inteligência? O aprendizado costuma surgir com a observação das atitudes dos mais velhos e experientes, da curiosidade saudável, do controle da ansiedade – pensando antes de agir – e do estudo da história e da cultura de cada empresa.

A inteligência organizacional exige tanto inteligência cognitiva quanto emocional. Exige ainda vivência, não só conhecimento teórico. Para quem busca uma carreira com ciclos claros, objetivos bem definidos e passos evolutivos, inteligência organizacional é fundamental. O desenvolvimento dessa habilidade exige ainda humildade. A pretensão de achar que a compreensão de um novo ambiente é simples, ou que os ambientes são iguais ou parecidos é o começo de uma integração desastrosa.

Gosto de um conceito que vem da cultura caipira paulista: “Se passar numa estrada e vir um jabuti sobre uma árvore, não mexa! Jabuti não trepa em árvore. Alguém o colocou ali”. Muitos jovens executivos, com pouca inteligência organizacional, ao depararem com um “jabuti” sobre a árvore – que pode ser uma rotina esquisita, um procedimento obsoleto, um

profissional colocado numa posição estranha –, em vez de perguntarem a razão aos mais experientes, correm e tiram o jabuti da árvore. Normalmente serão surpreendidos com uma resposta: demoramos tanto para colocar o jabuti na árvore! Agora que você o arrancou, é seu! E o jovem executivo vira gerente de um jabuti. Fique esperto. Desenvolva sua inteligência organizacional e sua carreira será muito mais rápida e profícua.

**“Observe as atitudes dos mais velhos e estude a história da empresa”**



**LUIZ CARLOS CABRERA**

escreve sobre carreira, é professor da Eaesp-FGV, diretor da Amrop Panelli Motta Cabrera e membro do Advisory Board da Amrop International