

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES:
ATIVO OU PASSIVO NA PERSPECTIVA DOS ADMINISTRADORES?**
*EMOTIONAL INTELLIGENCE IN ORGANIZATIONS: ACTIVE OR PASSIVE
FROM THE PERSPECTIVE OF ADMINISTRATORS?*

v. 10, p. 01-10, out. 2021

Submetido em: 27/10/2021

Aprovado em: 28/10/2021

DOI: 10.51473/rcmos.v10i10.182

*Geisse Martins*¹

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar e investigar como os administradores gerenciam a inteligência emocional dentro das organizações. Sendo as emoções parte fundamental dentro das empresas e objeto de atenção e análise dos administradores contemporâneos, nos últimos 50 anos, ganham destaque e figuram no planejamento estratégico como vantagem competitiva. A metodologia, utilizada foi a revisão teórica bibliográfica, com abordagem qualitativa, a partir da qual procurou-se compreender esse fato social contemporâneo, na tentativa de responder uma questão inquietante sobre como os administradores em tempos atuais compreendem o capital emocional, seja como um ativo ou despesas. Dentro de um contexto mundial, em que há mudanças rápidas e consideráveis em todos os níveis e em várias dimensões, sociais, econômicas e sobretudo tecnológicas, essas transformações agudas exigem cada vez mais das pessoas que atuam dentro das organizações de habilidades e competências não apenas técnicas, mais ainda de habilidades emocionais. Para além do equilíbrio emocional, os administradores estão sendo convidados a reverem conceitos e desconstruírem velhos paradigmas no que concerne às emoções. Esses administradores

agora se dedicam ao estudo e à aplicação de teorias e conceitos que estruturam novos ambientes de trabalho, de forma a promoverem o bem-estar dos colaboradores, ao mesmo tempo que os impelem a gerenciar as emoções em favor mútuo, para os colaboradores e também para as empresas e seus respectivos mercados.

Palavras-chave: Gerenciamento. Inteligência emocional. Emoções. Bem-estar. Vantagens sociais.

ABSTRACT

This work aims to analyze and investigate how administrators manage emotional intelligence within organizations. As emotions are a fundamental part of companies and an object of attention and analysis by contemporary managers, in the last 50 years, they have gained prominence and figure in strategic planning as a competitive advantage. The methodology used was a theoretical literature review, with a qualitative approach, from which we sought to understand this contemporary social fact, in an attempt to answer a disturbing question about how administrators in current times understand emotional capital, whether as an asset or expenses. Within a global context, in which there are rapid and considerable changes at all levels and in various dimensions, social, economic and above all technological, these acute transformations increasingly demand

¹ Graduado em Pedagogia e Telecomunicações, possui MBA em Gestão Estratégica e especialização em: Neurociência e Aprendizagem, Psicopedagogia, Coordenação/Supervisão Escolar, Inspeção Escolar com ênfase em Educação Especial Inclusiva e Pedagogia

Empresarial. Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação, mestrando em Administração pela Must University e doutorando em Educação pela Eikon University. E-mail: geisse@geisse.com.br

from people who work within organizations, not just technical skills and competences. , even more so of emotional skills. In addition to emotional balance, administrators are being asked to review concepts and deconstruct old paradigms when it comes to emotions. These managers are now dedicated to the study and application of theories and concepts that structure new work environments in order to

promote the well-being of employees, while urging them to manage emotions in mutual favor, for employees and also for companies and their respective markets.

Keywords: Management. Emotional intelligence. Emotions. Welfare. Social advantages.

1 INTRODUÇÃO

A inteligência humana está intrinsecamente entrelaçada aos tempos e aos movimentos do trabalho. Desde a simples confecção de ferramentas até a construção de sofisticados equipamentos eletroeletrônicos, a inteligência humana se faz presente. Mais recentemente, dentro do conceito da quarta Revolução Industrial - de que o avanço no campo das ciências, suportadas pelas novas tecnologias da informação e da comunicação, que potencializam a inteligência de modo geral dentro das organizações, mas sobretudo a inteligência emocional – faz-se necessária, dentro destes contextos de mudanças radicais e adaptações cotidianas, que os mercados das empresas (internos e externos) se imponham para as pessoas dentro organizações. Conforme o entendimento de Schwab (2016):

Atualmente, enfrentamos uma grande diversidade de desafios fascinantes; entre eles, o mais intenso e importante é o entendimento e a modelagem da nova revolução tecnológica, a qual implica nada menos que a transformação de toda a humanidade. Estamos no início de uma revolução que alterará profundamente a maneira como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Em sua escala, escopo e complexidade, a quarta revolução industrial é algo que considero diferente de tudo aquilo que já foi experimentado pela humanidade (SCHWAB, 2016, p. 15).

A inteligência humana e suas derivações, ao longo da história, foi e ainda é objeto de estudos. Especificamente a inteligência emocional, nos últimos 50 anos, vem ganhando destaque no campo de pesquisas dentro das organizações, já que os ambientes laborativos, cada vez mais, aumentam seu nível de complexidade e os conceitos mais elementares sobre inteligência geral já não dão suporte ao universo circunscrito das organizações.

Nessa direção e sentido, e dentro do contexto da inteligência emocional nas organizações, um termo que advém da Física – resiliência² - que no contexto do comportamento

² Resiliência: propriedade que alguns corpos apresentam de retornar à forma original após terem sido submetidos a uma deformação elástica

humano é a capacidade de pessoas suportarem pressão, adaptarem-se e utilizarem a capacidade interior que soma habilidades e competências técnicas a habilidades sociais, emocionais, é agora parte integrante da estrutura edificante dos profissionais nas organizações. Por conseguinte, as habilidades emocionais (saber lidar com as emoções) são cada vez mais valorizadas nos ambientes organizacionais e têm lugar de destaque nas competências dos profissionais de modo geral, independentemente das funções que desempenham em seus respectivos postos de trabalho.

Sem óbices, dentro das organizações, quando das decisões de investimento em inteligência emocional, algumas incertezas se impõem. Muitos executivos, administradores, gestores e proprietários, e até mesmo a contabilidade, não conseguem chegar a um denominador comum acerca deste investimento. Dentre inúmeras questões, uma insurge inquietante: Investimentos em inteligência emocional nas organizações são compreendidos como ativos ou como despesas? Assim como pesquisa e desenvolvimento (P&D), por que investimentos em inteligência emocional ainda são tímidos dentro das organizações?

No afã de discorrer sobre a inteligência emocional dentro das organizações, seu impacto e sua relevância como um investimento que esse artigo, à lume das considerações, afirmações e proposituras de autores e especialistas no assunto, procura elucidar essas questões inquietantes.

A metodologia deste trabalho apresenta abordagem qualitativa e para a análise utilizou-se a técnica de observação e revisão teórica bibliográfica. Conforme argumenta Minayo (2001):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001, p. 22).

Sendo assim, trazer à baila um estudo de observação e um olhar direcionado para dentro das organizações no que tange emoção das pessoas é um fato social de relevância atual no campo da administração contemporânea.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Dentro das empresas contemporâneas, especificamente no que concerne à gestão de pessoas, idealizar, desenvolver, distribuir bens, produtos e serviços apenas de forma racional, sistematizada e com foco deliberadamente em questões financeiras já não mais são suficientes para a sobrevivência em seus respectivos mercados. Líderes e liderados dentro das organizações precisam atuar com habilidades e competências que transcendam habilidades técnicas. Na inteligência de Pezzi, Eckert, Pezzi e Zanotto (2020):

A Inteligência Emocional (IE) gera maior qualidade de vida às pessoas que passam a controlar melhor seus sentimentos e isso afeta diretamente o bem-estar no ambiente de trabalho, pois estas passam a se relacionar de maneira mais agradável e tendem a reduzir conflitos desnecessários e focarem no objetivo da empresa (PEZZI, ECKERT, PEZZI; ZANOTTO, 2020, p. 3).

Nessa direção e sentido, gigantes do setor de tecnologia, como Google e Microsoft, possuem investimentos no que se refere à inteligência emocional de seus colaboradores diretos e até mesmo indiretos. Essas organizações, geralmente, sabem que os resultados ao concretizar benefícios (emocionais) que possam atingir a vida pessoal e profissional dos colaboradores representam valor agregado não somente à marca, mas também tem impacto direto nas relações comerciais de seus produtos e serviços.

Na perspectiva das organizações, os principais benefícios da inteligência emocional são a integralização de equipes, que passam a apresentar mais comprometimento em suas atividades, e tarefas, na medida em que podem lidar com as adversidades advindas do trabalho e de suas vidas pessoais. Colaboradores que foram expostos ao conhecimento acerca de resiliência, capacidade de trabalhar em equipe, enfrentar dificuldades em situações de conflito e manter o equilíbrio emocional tendem a responder mais assertivamente às demandas que se apresentam nos locais de trabalho cotidianamente. Dentre as habilidades que as organizações esperam dos seus colaboradores, têm-se:

- autoconsciência;
- liderança de emoções positivas;
- automotivação;
- empatia;
- relações interpessoais positivas.

Por isso, muitas empresas desenvolvem suas atividades focando na interpretação e utilização da inteligência emocional como fator produtivo. É inevitável pensar em resiliência sem abordar o tópico “automotivação”. Apenas profissionais com amplo controle de suas

emoções, aliado a uma boa relação com toda a organização, desde a presidência, gerência, até as áreas operacionais, desenvolvem a capacidade de automotivação e o foco na solução do problema.

Importante ressaltar que os conceitos fundantes de inteligência emocional foram propostos por Salovey e Mayer na década de 1990³, em seu artigo teórico e seminal que versava sobre “a capacidade do indivíduo monitorar os sentimentos e as emoções dos outros e seus, de discriminá-los e de utilizar essa informação para guiar o próprio pensamento e as ações”. Nessa década, também pode se destacar os trabalhos de Jonh Caippo e Gary Berntson acerca da também seminal “Neurociência Social”, de acordo com Goleman (2011). *A posteriori*, compreender o que são as emoções e sua importância dentro das organizações figurou e ainda figura como um desafio para os administradores.

Para além de entender como as emoções no ambiente de trabalho, aos administradores, dentro de seus planejamentos, há uma preocupação constante. Os investimentos em formação continuada dos colaboradores no que se refere à inteligência emocional. Não basta apenas compreender esse fenômeno social das relações interpessoais e das emoções dentro das organizações, é preciso também estabelecer planejamento, organização e controle de ações efetivas e afirmativas dentro deste escopo.

Por conseguinte, nesse planejamento há de figurar o investimento que potencialize as capacidades dos colaboradores (diretos e indiretos) ao que se refere à inteligência emocional, de tal sorte que se, no passado, esse tema estava restrito aos círculos acadêmicos e figurava mais intensamente com aspectos filosóficos, agora é uma realidade dentro das empresas e deve receber aporte do setor financeiro, sendo gerenciado pelos departamentos que lidam com a gestão de pessoas.

Um bom exemplo dessa nova dinâmica é o exemplo da Google e da Tecfil, que implantaram em suas estruturas internas o diretor de felicidade. Na gigante de tecnologia, o nome do cargo foi denominado como *Chief Culture Officer* (CCO). Esse cargo visa, fundamentalmente, a atuar no gerenciamento do bem-estar dos colaboradores bem como os bons resultados nos ambientes profissionais.

Há 15 anos como gerente de RH da Tecfil, Ana Paula de Oliveira diz que não existem segredos em estruturar um plano de felicidade corporativo. "O primeiro passo é conhecer e

³ Mayer, J., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* New York: Basic Books. Recuperado em 03 julho 2021 de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.385.4383&rep=rep1&type=pdf>.

entender o perfil dos colaboradores, interesses, objetivos, sonhos, e construir uma jornada que faça sentido", declarou. A Tecfil, fabricante de filtros automotivos, tem 1.500 funcionários (VARELLA, 2017).

Com efeito, os administradores se depararam com o desafio de não somente gerenciar esse aspecto transdisciplinar, mas também determinar se o investimento em gestão do conhecimento em inteligência emocional é encarado como um ativo ou como uma despesa.

Sem hesitar, a administração contemporânea tem agora em sua estrutura de formação não somente estruturas das ciências econômicas, mas também da ciência de pessoas, do comportamento humano e com ênfase das ciências sociais. Isto porque o que se entende por economia emocional influencia diretamente os negócios de uma organização. A Figura 1 mostra os principais elementos que devem estar presentes na inteligência emocional.

Figura 1 – Principais aspectos que envolvem a inteligência emocional



Fonte: Adaptado de Goleman, 2012, p. 10

Esse diagrama proposto por Goleman ilustra e vai ao encontro dos grandes questionamentos que agora suscitam e frequentam não somente os círculos acadêmicos, mas também permeiam as fileiras dentro das organizações. Questões do tipo: Há uma entidade definida como inteligência das organizações que difere do quociente de inteligência anteriormente usado como parâmetro de medida? Há também a dinâmica do radar ético do cérebro e das emoções, além de uma dinâmica neural da criatividade que existe e está presente não somente dentro das pessoas, mas como uma fragrância dentro das organizações

As dúvidas em relação aos retornos esperados com investimentos em inteligência emocional nas organizações por parte dos administradores perpassam pelo fato de que essa

nova perspectiva não constava da sua formação no passado recente. A administração clássica, que por décadas arrimou os conhecimentos dos administradores, não tinham a felicidade como um poderoso ativo dentro das organizações. Isto de certa forma torna céticos alguns administradores que ainda apoiam seus planejamentos em estruturas voltadas apenas para o objetivo e como numa espécie de miopia impede que vejam que a felicidade dentro dos ambientes laborativos pode ser encarada como ferramenta de estratégias importantes.

Deve-se ter a percepção de que, como em qualquer investimento, há variáveis que precisam ser entendidas e estudadas com rigor e que o administrador e/ou gestor precisam considerar esse aspecto em seu *dashboard*. Alguns pontos importantes desse investimento precisam de atenção dos administradores, como:

- compreender o que é esforço emocional;
- entender a teoria dos eventos afetivos;
- compreender como as emoções e sentimentos impactam as atividades organizacionais;
- perceber a importância das emoções para a liderança;
- compreender o conceito de inteligência emocional;
- reconhecer a importância da inteligência emocional;
- compreender o que significa identificar emoções e;
- reconhecer a importância de identificar emoções nos ambientes laborativos.

Estudar e compreender esses aspectos pode ser determinante para que os administradores percebam que a gestão estratégica da inteligência emocional (com ênfase na felicidade) nos ambientes laborativos das organizações tem a possibilidade de trazer impactos positivos na produtividade com consequentes resultados também positivos nos negócios.

Segundo Elcio Paulo Teixeira, CEO da Heach Recursos Humanos, diversas pesquisas apontam um ganho mínimo de 12% de produtividade (para empresas que promovem algumas ações regulares de felicidade) e de até 40% (para empresas que possuem ações bem estruturadas de gestão da felicidade) (VARELLA, 2017).

De acordo com o *site* Startee, em seu artigo intitulado “Employee Experience e a felicidade como ferramenta de produtividade”:

Nos últimos cinco anos, cresceram as questões relacionadas à produtividade, bem-estar, excesso de trabalho e esgotamento, segundo a Deloitte. Em um cenário de transformação digital, 84% dos entrevistados dizem que precisam repensar sua experiência na força de trabalho com o intuito de melhorar a produtividade. No entanto, por mais importante que seja, apenas 9% dos entrevistados acreditam que estão prontos para resolver esse problema, tornando-o uma prioridade para organizações em todo o mundo (PRADO, 2020).

Na mesma direção e sentido, têm-se as considerações de Madalena Carey, fundadora da Happiness Business School:

[...] felicidade no trabalho é como as pessoas se sentem. É saímos da cultura do dar para fazer os colaboradores sentirem e deixá-los serem quem são. Se pensarmos na adaptação hedônica, claramente, não adianta acharmos que faremos os colaboradores felizes somente com o aumento de seus salários, bônus, benefícios. Afinal, quando eles conquistarem isso, com certeza, continuarão na busca incessante do mito da felicidade de que só somos felizes quando obtemos algo (RIVETTI, 2021).

Portanto, pode-se afirmar com certa segurança que a inteligência emocional dentro das organizações é considerada, cada vez, mais como uma ferramenta estratégica da empresa, apoiada nas ações de gestão de pessoas, do que apenas uma disciplina isolada no campo das ciências sociais.

Para além das percepções tradicionais da administração que, com uma lente voltada apenas para objetivos práticos e econômicos que visam apenas aos lucros e aos resultados financeiros como foco principal da função social das empresas, na contemporaneidade, a inteligência emocional nas organizações firma-se como um ativo importante e sinaliza para a administração a importância de se garantir o bem-estar dos seus colaboradores.

Dentre as habilidades e competências que serão um diferencial dentro das organizações de futuro está a habilidade emocional associada ao uso de novas formas de trabalho e tecnologias que, nesse momento, se firmam para um futuro dentro das organizações. Nesse sentido e direção, Schwab (2016) orienta que:

[...] organizações bem-sucedidas passarão cada vez mais de estruturas hierárquicas para modelos mais colaborativos e em rede. A motivação será cada vez mais intrínseca, impulsionada pelo desejo colaborativo dos empregados e pela gestão para a maestria (*mastery*), independência e significado. Isso sugere que as empresas irão tornar-se cada vez mais organizadas em torno de equipes distribuídas, trabalhadores remotos e coletivos dinâmicos, com uma troca contínua de dados e conhecimentos sobre as coisas ou tarefas em andamento (SCHWAB, 2016, p. 65).

Desse modo, pode-se afirmar que uma atenção especial em relação às emoções, com ênfase na inteligência emocional, além de promover bem-estar aos colaboradores de modo geral também propicia uma cultura colaborativa em que os sentimentos passam a ser compreendidos como ponto de importância dentro das organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações que focam no futuro e seus administradores, que sobrevivem em ambientes cada vez mais mutantes e de cenários incertos, sabem que a inteligência humana está

intrinsecamente ligada aos tempos e aos movimentos das novas realidades de trabalho. E para se manterem no mercado precisam aprimorar suas capacidades em inovar. Há agora uma tendência em crer que para suportar tempos e movimentos ainda mais incertos faz-se necessário romper com antigos paradigmas da administração clássica e da administração por objetivos, esse modo de pensamento é em certo ponto positivo, uma vez que rompe com antigos modelos de administração que eram centrados apenas no lucro e nos objetivos, relegando pessoas e sentimentos a um segundo plano. De certo que, o pensamento baseado na equação “homens x máquinas x tempos/movimentos” já não dá suporte para um posicionamento estratégico no futuro. Uma variável (a resiliência das pessoas) que já existia e que, por vezes, passava despercebida dentro das organizações é agora a mola propulsora da disrupção e que junto à criatividade vem fazendo a diferença aos olhos dos administradores.

Sem óbices, a emoção é agora o cerne do olhar científico dos gestores e administradores contemporâneos. A inteligência emocional, que no passado recente era considerado um passivo, é agora um importante ativo e vem sendo considerado com um potencial investimento.

Equipes são integralizadas com o poder deste investimento e mercados vêm sendo desbravados a partir da inteligência emocional das pessoas que formam as fileiras dentro das organizações que se destacam em vários setores da economia. Empresas do setor de tecnologia da informação, geralmente, se destacam em relação à valorização da inteligência emocional, que é parte integrante do processo de valoração destas organizações.

Com efeito, a administração na contemporaneidade tem a emoção e a inteligência emocional como um diferencial competitivo e como parte fundamental do planejamento estratégico das organizações. Os departamentos de gestão de pessoas possuem planejamento, organização e controle deste investimento e procuram com ações determinísticas potencializar esse poderoso ativo. Isso impele na cultura organizacional práticas que visam a favorecer não somente ambientes que promovam experiências de bem-estar, mas também em que a felicidade seja um sentimento a ser buscado e conservado junto às pessoas que dão corpo às organizações.

Portanto, pode-se concluir que se no passado as questões relacionadas às emoções estavam direcionadas para áreas transdisciplinares dentro das organizações e que eram encaradas pelos administradores, advindos de uma formação da administração clássica, como um passivo, na contemporaneidade, não mais. Agora, dentro das organizações, as emoções, a inteligência emocional e a felicidade figuram como ordem primeira dentro do planejamento estratégico das organizações, recebem não somente atenção, mas também aporte de recursos

financeiros para se firmarem com alternativa importante para que as organizações e as pessoas que as compõem possam enfrentar os desafios do futuro que não de advir.

REFERÊNCIAS

GOLEMAN, D. **Inteligência social: o poder das relações humanas.** Trad. Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

GOLEMAN, D. **O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade.** (18a ed.) Petrópolis: Vozes, 2001.

PEZZI, S. DOS S., ECKERT, A., PEZZI, G. DOS S., ZANOTTO, M. P. nov. Importância da Inteligência Emocional na atuação da Liderança no Ambiente Organizacional. **Anais da Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão Programa de Pós-Graduação em Administração, Caxias do Sul, RS, Brasil, 2020.**

PRADO, L. **Employee Experience e a felicidade como ferramenta de produtividade, 2020.** Disponível em: <https://www.startse.com/noticia/nova-economia/employee-experience-e-a-felicidade-como-ferramenta-de-produtividade>. Acesso em: 01 jul. 2021.

QUESSA, B., FISCHER, J.; PUGENS, J. 2017, nov. A importância da Resiliência na Administração. **Anais do Encontro Científico e Tecnológico, Campos de Toledo, PR, Brasil, 2017, 13.**

RIVETTI, R. **Afinal, o que é felicidade corporativa e por que é tão essencial que entendamos isso?** Disponível em: <https://www.reconnecthappinessatwork.com/post/afinal-o-que-%C3%A9-felicidade-corporativa-e-por-que-%C3%A9-t%C3%A3o-essencial-que-entendamos-isso>. Acesso em 02 jul. 2021.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial.** Trad. Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

VARELLA, C. **Felicidade no ambiente corporativo, 2017.** Disponível em: <https://economia.uol.com.br/reportagens-especiais/diretor-de-felicidade-nova-profissao-ganha-relevancia-no-brasil/#page3>. Acesso em: 01 jul.2021.