

DA TEORIA À PRÁTICA: DISCURSOS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE EQUIPES^I

Eloisa Deloss Johann^{II}

Carolina Bunn Bartilotti^{III}

Resumo: A expressão inteligência emocional vem ganhando espaço nos ambientes de trabalho, porém, no âmbito científico não ganhou espaço na mesma proporção. Este estudo buscou identificar o que está sendo compreendido pelos gestores como inteligência emocional e a importância que os mesmos atribuem a demonstração desse tipo/forma de inteligência por sua equipe no cotidiano de trabalho. Sendo esta temática tão presente no mundo laboral, a inteligência emocional pode ser exigida de muitos trabalhadores poderão ser exigidos das mesmas, e a compreensão e produção discursiva deste conceito pelo gestor podem influenciar no modo como as relações de trabalho se estabelecem e afetam os sujeitos. Estes são apontamentos essenciais para compreender as novas exigências nas relações de trabalho e a as implicações destes discursos no cotidiano. A presente pesquisa é de natureza qualitativa, os objetivos foram descritivos, o corte da pesquisa foi transversal e no que se refere ao delineamento, classificou-se na modalidade estudo de caso. A coleta de dados foi realizada com cinco gestores de empresas de tecnologia utilizado como instrumento um roteiro de entrevista semiestruturada. Dos resultados da pesquisa, os gestores compreendem inteligência emocional a partir de suas experiências individuais, sem uma definição teórica conceitual, mas com similaridades aos conceitos dos pensadores Goleman e Mayer e Caruso. Os gestores identificam que a inteligência emocional impacta nos relacionamentos de trabalho e produtividade. As demonstrações de inteligência emocional de sua equipe são percebidas nas mais diversas situações cotidianas que envolvem conseguir discordar, expor suas inquietações, se posicionar em momento adequado, de maneira calma, clara e aberta ao diálogo. Foi mencionado também que medo e nervosismo que impedem a comunicação, é um déficit de inteligência emocional. Das posturas que os gestores dizem adotar e acreditar que contribuem para a promoção de inteligência emocional da equipe, estão a empatia, o feedback e cuidado com a saúde mental. Uma visão sensível ao humano e sua subjetividade é dita como importante para a atuação do gestor contribuir com a inteligência emocional de seus liderados. A teoria é apenas uma ferramenta para auxiliar a enxergar situações de novas formas. E é com este cuidado que a inteligência emocional e as situações cotidianas nas relações de trabalho precisam ser olhadas para tornar o trabalho um molde de subjetividades controladas.

Palavras-chave: Inteligência emocional. Gestão de Pessoas. Equipe de trabalho.

^I Artigo apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de Graduação em Psicologia da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. 2020.

^{II} Acadêmica do curso Psicologia da Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul. E-mail: eloisa.johann@unisul.br

^{III} Doutora em Psicologia – Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Professora Titular na Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. E-mail: carolina.bartilotti@unisul.br

1 INTRODUÇÃO

“Inteligência emocional não é uma receita de bolo, não há respostas prontas para questões complexas como as emoções.” (CARUSO E SALOVEY, 2007 p. 62)

As relações de trabalho vêm se modificando de acordo com as transformações do mundo laboral contemporâneo. No século XX os modelos de trabalho eram centralizados em empregos, formato que reunia todos os trabalhadores em um mesmo espaço e tempo, o que permitia o acompanhamento e controle da produção. Neste período, os moldes capitalistas marcavam a otimização da produção e pouco espaço para singularidade dos sujeitos. Desta forma, houve um período histórico em que era destituída do trabalhador a autonomia, capacidade crítica, capacidade criativa e outras habilidades que hoje estão sendo exigidas (OLIVEIRA; MOTA; AQUINO, 2016).

Em 2003, Fonseca já problematizou que as mudanças nos meios de produção capitalista produziam, também, novos modos de existir dos trabalhadores. Agora, cada vez mais as máquinas passam a automatizar a força braçal e repetitiva, enquanto a produtividade do homem pauta-se no cérebro, no que cada um traz em si. O trabalho intelectualizado passa a ser imaterial, afetivo, desta forma, a ferramenta de trabalho passa a ser o sujeito como um todo, a sua vontade de potência. Sendo assim, o trabalho passa a incluir limitações, variabilidade, transgressões e tantas outras mobilizações subjetivas próprias do ser humano. No mercado de trabalho, os saberes e competências, modos de afetar e ser afetado, sentir e agir, adquiridos ou não na escola, são considerados como elementos diferenciais e fazem parte de sua produção imaterial. Fonseca (2003) traz uma reflexão importante: é preciso entender os novos processos de trabalho e de gestão como dispositivos de subjetivação.

Também atrelado ao âmbito da individualidade e emoções do trabalhador, o relatório *The Future of Jobs* (WORLD ECONOMIC FORUM, 2018) definiu a Inteligência Emocional como uma das competências do futuro no trabalho. Em uma pesquisa rápida no LinkedIn em 19 de novembro de 2020, rede social profissional, ao digitar as palavras “inteligência emocional” foi possível encontrar 395 vagas de emprego que mencionam “inteligência emocional” como pré requisito ou competências desejáveis. Esta mesma busca rápida, apontou 183.000 pessoas que possuem esta expressão em seu perfil, dentre elas psicólogos especialistas em inteligência emocional, professores de inteligência emocional e coach em inteligência emocional. Assim, exemplifica que a expressão vem se tornando corriqueira na contemporaneidade.

Vieira-Santos *et al.* (2018) realizaram uma revisão de literatura internacional sobre o conceito inteligência emocional. Os autores identificaram o precursor do termo como Thorndike (1936), pois este afirmou que para pensar a inteligência era preciso ir além das capacidades intelectuais gerais e chamou de inteligência social a capacidade do sujeito perceber suas emoções, a emoção dos outros e, assim, agir com base nestas informações. Vieira-Santos *et al.* (2018) identificam Salovey e Mayer (1990) como os autores que pensaram a inteligência emocional sendo uma habilidade base para lidar com informações emocionais e favorecer comportamentos adaptativos assim como a saúde mental. Inicialmente, a inteligência emocional dizia respeito à habilidade de monitorar os seus sentimentos e emoções, os sentimentos e emoções dos outros e, assim, guiar suas ações e pensamentos.

Já em 2001, Mayer, Caruso e Salovey (apud VIEIRA-SANTOS *et al.*, 2018) aprimoraram o conceito em quatro fatores. O primeiro fator é a capacidade de perceber as emoções, ou seja, identificar a emoção e conteúdo emocional em si e nos outros. O segundo fator é a capacidade de usar as emoções para facilitar o pensamento, ou seja, refletir sobre emoções que possam auxiliar tomada de decisão e resolução de conflito. O terceiro fator é o conhecimento emocional, conhecer e compreender as diversas emoções. Já o quarto fator, os autores denominaram administração das emoções, gerenciar das emoções em si e nos outros.

Já a popularização do termo ocorreu por meio das obras de Daniel Goleman, em 1995. Ele defende a inteligência emocional sendo constituída por cinco dimensões: autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e habilidades sociais. O autoconhecimento diz respeito a conhecer e reconhecer as próprias emoções, a capacidade de entender as causas dos sentimentos. Já o autocontrole, refere-se a tolerância à frustração, lidar com a tensão, entre outros exemplos de controle das emoções. A automotivação pauta-se em canalizar produtivamente as emoções, maior capacidade de se concentrar e prestar atenção. A empatia diz da capacidade de adotar a perspectiva do outro, ouvir com sensibilidade. Já as habilidades sociais é a capacidade de analisar e compreender relacionamentos, buscando melhores soluções de conflitos, partilhamento, cooperação, etc (GOLEMAN, 2011).

No Brasil, Gonzaga e Monteiro (2011) realizaram uma revisão de literatura sistemática de artigos científicos sobre inteligência emocional em âmbito nacional. Identificaram estudos teóricos e empíricos e destacam que a produção científica ainda é pequena, dado que há centros internacionais que se dedicam exclusivamente ao estudo do construto. As pesquisadoras concluíram que apenas três dos treze artigos teóricos localizados discutiram a inteligência emocional enquanto construto psicológico em si, já os artigos empíricos, por sua vez, foram predominantemente dedicados a validar ou aplicar testes ou subescalas associadas.

Mesmo depois de quase uma década, são ainda incipientes as pesquisas que tratam deste assunto. Diante da escassez de estudos que discutam como a inteligência emocional está impactando nas relações, é questionável com qual objetivo as mensurações estão sendo realizadas. Vieira-Santos *et al.* (2018) propõe que sejam feitas novas pesquisas sobre programas de intervenção para promoção de inteligência emocional e avaliação da sua eficácia, já que quase todos os artigos encontrados analisaram propriedades psicométricas de instrumentos destinados a mensuração da inteligência emocional. Porém, antes mesmo de avaliar programas de promoção de inteligência emocional, é preciso elucidar a percepção de trabalhadores sobre a temática. Para propor ações de promoção de saúde e bem-estar, é preciso identificar o que está sendo realizado em prol deste tipo/forma de inteligência e este estudo se faz necessário para posicionar-se neste contexto que tanto menciona essa temática.

Há diversas empresas buscando a avaliação das “*soft skills*”, compreendidas como habilidades sociais/competências comportamentais; Andrade (2016) realizou uma pesquisa que teve como objetivo identificar a percepção dos gestores do setor de gestão de pessoas sobre as influências das *soft skills* no Brasil. Os resultados do estudo indicam que os profissionais compreendem *soft skills* como competências comportamentais e que essas *skills* tem papel fundamental na atuação dos gestores, podendo impactar na contratação ou demissão. O autor discorre também que a inteligência emocional é uma das *soft skills* demandadas no século XXI.

Um estudo de relatos sobre inteligência emocional por mulheres líderes foi realizado por Tomazela (2018). A autora relata que a inteligência emocional se destaca como um diferencial na ascensão da liderança, quer seja ela feminina ou masculina. A pesquisa apontou que 90% das entrevistadas conhecem o conceito de inteligência emocional, mais uma vez indicando a grande proporção do tema. Porém, a pesquisa foi quantitativa e não apresentou nos relatos de qual forma o conceito interfere nas relações das líderes e seu trabalho.

Gonzaga (2009), ao estudar inteligência emocional e lideranças organizacionais, aponta que no Brasil há pouca pesquisa, reforçando a revisão bibliográfica apontada aqui anteriormente. A autora ainda acrescenta que a escassez é maior ainda na Psicologia; em geral os artigos são da administração e que os estudos da Psicologia em contexto organizacional brasileiro geralmente não consideram a perspectiva de lideranças. O passo seguinte à mensuração do conceito é o seu desenvolvimento aplicado, mencionado por Gonzaga (2009) como a importância de estudos experimentais em empresas.

Hollert (2016) em uma análise bibliométrica internacional realizada de 2010 a 2015, assim como Gonzaga (2009), investigou inteligência emocional e liderança. A análise de Hollert aponta que, nos últimos anos, houve, junto com o aumento da investigação sobre

inteligência emocional, uma tendência de simplificação um pouco exagerada do construto. Surgiram inúmeras definições, e muitas delas, pouco claras, e não adequadas ao contexto das organizações. O construto e medidas da inteligência emocional precisam ser estudados, porém, não podemos deixar de lado que, independente de sua consistência científica, o tema inteligência emocional hoje está presente nos discursos e moldam relações, principalmente relações de trabalho em que este tema está tão recorrente. Desta maneira, faz-se importante questionar, **qual é a percepção de gestores sobre a inteligência emocional e a importância para a gestão de seus liderados?**

Este estudo buscou identificar o que está sendo compreendido por determinados gestores como inteligência emocional e a importância que os mesmos atribuem a demonstração desse tipo/forma de inteligência por sua equipe no cotidiano de trabalho. Sendo esta temática tão presente no mundo laboral, a inteligência emocional poderá ser exigida dos trabalhadores, e a compreensão e produção discursiva deste conceito pelo gestor podem influenciar no modo como as relações de trabalho se estabelecem e afetam os sujeitos. Estes são apontamentos essenciais para compreender as novas exigências nas relações de trabalho e a implicação destes no cotidiano. Para isso, buscou-se identificar o que os gestores compreendem como inteligência emocional, como os gestores mapeiam a inteligência emocional em sua equipe, suas ações diante deste mapeamento e a sua percepção sobre a importância de a equipe demonstrar inteligência emocional no cotidiano de trabalho.

2 MÉTODO

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa conforme Gerhardt e Silveira (2009) e descritiva, sendo um estudo de caso com corte transversal baseando-se em Gil (2002). Ressalta-se aqui, que a pesquisa não se ocupou em identificar o que é inteligência emocional e sim como os gestores percebem o termo, ou seja, a ênfase está na real experiência deles em seu ambiente de trabalho. A seleção dos participantes se deu pela rede de contato das pesquisadoras e foi utilizado a técnica bola de neve, em que se solicita ao participante a indicação de outro sujeito que atenda aos critérios de pesquisa (VINUTO, 2014). O convite para participar da pesquisa se deu via LinkedIn ou mensagem de WhatsApp. Os participantes da pesquisa foram cinco gestores com no mínimo um ano e meio de experiência em gestão de equipes. Considerando que a vivência individual do gestor é afetada pelo ramo de atuação da empresa que o mesmo está inserido, optou-se por fazer um recorte: foram convidados a serem participantes da pesquisa apenas gestores de empresas de tecnologia.

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi uma entrevista semi-estruturada (APÊNDICE A), contendo 27 perguntas para obtenção de dados de caracterização dos participantes, sua compreensão sobre inteligência emocional, bem como, seus métodos de mapeamento e ações diante do que percebem, e por fim, questões que abordem a importância que os mesmos atribuem à equipe demonstrar tal inteligência. As entrevistas duraram em torno de uma hora, foram realizadas de maneira individual e ocorreram via plataforma virtual gratuita Google Hangout e Microsoft Teams, buscando preservar o isolamento social considerando a Declaração de Emergência em Saúde Pública de Importância Internacional pela Organização Mundial da Saúde em 31 de janeiro de 2020, em decorrência da Infecção Humana pelo novo coronavírus COVID-19 (BRASÍLIA, 2020).

A pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Sul de Santa Catarina (CEP Unisul), e a coleta de dados se iniciou após aprovação com parecer de nº 4.183.404. Os dados coletados foram armazenados e ficarão sob responsabilidade da pesquisadora, garantindo anonimato e sigilo das informações por, no mínimo, 5 anos. As entrevistas foram feitas durante agosto e setembro de 2020, conforme a disponibilidade do participante e da pesquisadora. O áudio das entrevistas foi gravado com o consentimento do entrevistado e transcrito para a análise dos dados, a qual foi utilizada a análise de conteúdo categorial temática de Bardin (1977).

Foram participantes da pesquisa gestores de micro, médias e grandes empresas, sendo os gestores, líderes de quatro a doze pessoas. Quatro gestores atuam em nível tático, apenas um gestor atua em nível estratégico, mas, por se tratar de microempresa, também envolve-se com atividades táticas. Apenas um profissional, G5, possui formação em gestão de pessoas, sendo esta uma pós-graduação. Mas, G5 menciona que há aspectos que a teoria não dá conta, sendo uma concordância de todos os gestores: a prática traz grandes aprendizados. A idade dos pesquisados variou entre 31 e 42 anos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão expostos os resultados da pesquisa. Por se tratar de estudo de caso, optou-se por ilustrar os dados dos participantes individualmente, para posteriores análises. Os gestores, aqui chamados de G1, G2, G3, G4 e G5, e suas respectivas respostas, estão representados na Imagem 1. Na imagem são apresentadas características da empresa em que o gestor atua e características profissionais do gestor. Em sequência, na mesma imagem, encontra-se a compreensão de inteligência emocional de cada participante. Logo após, são

descritas situações da equipe, em que, o gestor percebeu e não percebeu, demonstração de inteligência emocional. Ao lado, indicado por uma flecha, está a ação do gestor diante de cada situação que ele compartilhou durante a entrevista. Abaixo, está a informação de como o gestor mapeia a inteligência emocional de sua equipe, para em sequência, na mesma imagem, apresentar as ações que o gestor menciona realizar e perceber como facilitadoras da inteligência emocional da equipe. No final da imagem, consta a importância da inteligência emocional na percepção do gestor.

As teorias de Mayer e Caruso e de Goleman, não dão conta da multiplicidade dos pensadores das emoções, mas, foram escolhidas para a análise da pesquisa, pois, Mayer, Caruso & Salovey são considerados precursores do termo inteligência emocional e Goleman é conhecido por tornar popular o termo inteligência emocional. Esta informação é encontrada na revisão científica brasileira realizada por Gonzaga e Monteiro (2011) e na revisão internacional feita por Vieira-Santos et al. (2018), além das dissertações de mestrado de Gonzaga (2009), Hollert (2016) e Tomazela (2018). Suas teorias foram apresentadas aqui sem objetivo de defender ou não a cientificidade e uso dos conceitos, e sim identificar o que se tem produzido e buscar compreender como se perpetuam tais discursos nas relações de trabalho.

Imagem 1 – Caracterização dos gestores e percepções sobre Inteligência Emocional dos mesmos.



Fonte: elaborado pelas pesquisadoras, 2020.

3.1 COMPREENSÃO SOBRE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

As respostas dadas pelos gestores sobre a compreensão do termo inteligência emocional se deram a partir de suas experiências individuais, sem uma definição teórica conceitual. Mas, ao analisá-las é possível perceber algumas proximidades com os principais pensadores do termo, Goleman e Mayer, Caruso e Salovey. Três gestores (G1, G2, G3) apontaram que inteligência emocional está envolvida com o autoconhecimento/ lidar com seus próprios sentimentos. Corroborando com Goleman (2012), que cita a autoconsciência, remetendo-se à atenção ao que se está sentindo, o autor destaca que esta consciência das emoções é a aptidão emocional fundamental. Caruso e Salovey (2007) também citam como primeiro fator a capacidade de perceber as emoções.

G1, G3 e G4 mencionaram que inteligência emocional é atentar-se às emoções em favor de um objetivo. Esta compreensão coaduna com Goleman (2012) que menciona a automotivação como parte da inteligência emocional, esta pauta-se em canalizar produtivamente as emoções, maior capacidade de se concentrar e prestar atenção. O autor descreve que esta aptidão envolve controle de impulsos e adiamento da satisfação para então facilitar um pensamento eficaz. Ainda traz que quando as emoções dominam a concentração, o que pode ficar de lado é a capacidade cognitiva de reunir todas as informações. Estas menções dos gestores coaduna com o segundo fator mencionado por Caruso e Salovey (2007) que é a capacidade de usar as emoções para facilitar o pensamento, ou seja, refletir sobre emoções que possam auxiliar na tomada de decisão e resolução de conflito.

Ainda sobre a compreensão dos gestores sobre inteligência emocional, G3 e G4 mencionaram o controle dos sentimentos/emoções, G5 também evidenciou tal controle quando menciona que inteligência emocional é conseguir responder de maneira calma a situações adversas. Mais uma vez, nessa fala, é possível identificar elementos dos escritos de Goleman (2012), que discorre sobre o autocontrole emocional. Quando o autor fala da temática, evidencia que autocontrole não diz respeito a suprimir emoções, pois cada sentimento tem significado e valor único; e que mesmo as emoções ditas desagradáveis tem uma função, e se sufocadas, podem gerar frieza nas relações. O autor diz que não se deve buscar satisfação imediata de maneira a evitá-las, mas, também atenta às emoções que escapam ao controle e tornam-se patológicas, afetam o bem-estar. Neste sentido, o psicólogo propõe que o autocontrole seja encarado como equilíbrio para manter sob controle as emoções que afligem. Ou seja, aprender a lidar de maneira mais saudável com as suas próprias emoções. O que pode ser similar a fala de G5, em que diz que responder de maneira tranquila mesmo quando exigido, é diferente de aceitar tudo. Já Caruso e Mayer (2007) falam da administração das emoções, referindo-se a

considerar em nossas decisões e atitudes, os sentimentos, sejam eles bem-vindos ou não, afirmam que é importante estar abertos às emoções. Novamente, evidenciando que as emoções reconhecidas como “desagradáveis” também tem função importante, e que inteligência emocional não envolve sentir apenas as emoções consideradas ditas como “positivas”.

Três gestores (G1, G2 e G3) mencionaram como inteligência emocional a capacidade de lidar com o outro, o que também corrobora com ambos os autores. Goleman vai mencionar a empatia como a capacidade de saber como o outro se sente. Para ele, a empatia está ligada ao autoconhecimento, se alguém é confuso com suas próprias emoções pode ter dificuldade de registrar o sentimento do outro. G3 se aproxima desta afirmação quando diz que é preciso ter claro seus objetivos para assim conseguir comunicar e engajar ao outro. Quando se fala da esfera do outro, Goleman (2012) também coloca como uma aptidão a capacidade de relacionar-se, e diz que para aprimorar esta aptidão é essencial primeiro dominar o autocontrole e a empatia. Para o autor, podem haver pessoas consideradas ótimas no ponto de vista intelectual mas com competências sociais não tão eficazes. Ou seja, podem haver trabalhadores com grande potencial quando se trata de um conhecimento técnico, mas, que não tem o mesmo desempenho quando se trata de relacionamentos com a equipe. Goleman destaca que estas são importantes pois permitem estabelecer relações íntimas, mobilizar, inspirar e convencer aos outros. Caruso e Salovey (2007) apontam que um líder emocionalmente inteligente vai considerar além de si mesmo e sua individualidade, também as emoções alheias, e que o seu esquema emocional pode auxiliar com os relacionamentos interpessoais.

3.2 MAPEAMENTO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA IMPORTÂNCIA

Faz-se importante resgatar as pesquisas de Gonzaga (2009), Gonzaga e Monteiro (2011), e Vieira-Santos *et al.* (2018), aqui já mencionadas, em que os autores concluíram que a maior partes das pesquisas dizem respeito a mensuração de inteligência emocional e que há necessidade de pesquisas que falem sobre a aplicabilidade da no cotidiano. Apesar da maioria das pesquisas se preocuparem em produzir/validar instrumentos para avaliação da inteligência emocional, todos os gestores apontaram que usam seu “feeling” para fazer as avaliações. Os cinco gestores contam que enxergam a inteligência emocional de sua equipe a partir de sua compreensão individual de inteligência emocional. Apenas G3 conta que utiliza também a avaliação de desempenho feita pela organização como dados de inteligência emocional para compreender sua equipe. Os demais gestores contam que sua percepção é a única forma que utiliza para mapear a inteligência emocional da equipe. Sendo assim, faz-se importante destacar

que a compreensão de inteligência emocional do líder, impacta na forma como a equipe é enxergada e no manejo com as situações.

Outro ponto de total acordo entre os gestores, foi o reconhecimento da inteligência emocional como uma competência importante para os membros de sua equipe. Os participantes concordaram que ela interfere na atuação profissional, nos relacionamentos entre a equipe e também impacta na produtividade. Corroborando com Fonseca, que já em 2003 falava que modos de afetar e ser afetado, sentir e agir e outras mobilizações subjetivas fazem parte trabalho. Os gestores contaram experiências em que visualizaram a importância de um membro da equipe demonstrar inteligência emocional, e, situações em que não visualizaram a inteligência emocional na equipe ocasionando impacto no ambiente de trabalho, sendo apresentadas a seguir.

3.2 GESTÃO DE EQUIPES E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA PRÁTICA

Para além do que os gestores compreendem como inteligência emocional, a pesquisa identificou como eles enxergam sua aplicação no cotidiano e no desafio de liderar equipes. Algumas situações relatadas aproximam-se dos escritos sobre inteligência emocional, outras são passíveis de reflexão. Quatro gestores (G1, G2, G3 e G4) manifestaram que uma demonstração de inteligência emocional de seus liderados na realidade de trabalho é conseguir discordar, expor suas inquietações, se posicionar em momento adequado, de maneira calma, clara e aberta ao diálogo. Goleman (2012) ao falar de empatia, lembra também que as emoções nem sempre estão expostas em palavras, encontram-se no não dito, nos elementos não verbais com tom de fala, tom de voz e expressões faciais. Evidencia que a emoção pode estar ainda mais expressa em como a pessoa diz do que propriamente o que ela diz.

As estratégias para estimular tal postura de comunicação do liderado, são variadas, G1 fomenta uma comunicação aberta, G4 também, na medida em que propicia momentos para exporem suas inquietações. G2 trás um exemplo em que seu liderado discorda dele próprio enquanto líder, e que é preciso deixar de lado a postura impositiva, lembrar de outros momentos que vivenciou e concluiu que era um exemplo de liderança a não ser seguido e que realizar leituras podem ajudar a conseguir colocar esta postura em prática. Já G3 exemplifica uma situação em que o membro de sua equipe discorda com outro sujeito da relação de trabalho, sua estratégia é de acompanhar a situação e dar apoio, mas deixando que o protagonismo seja de seu liderado. Ainda acrescenta a importância do *feedback* positivo posterior a esta situação.

Ainda sobre discordar, G1 e G3, citam respectivamente, comunicação agressiva ao discordar, tom de voz elevado e posicionamento inflexível como exemplos em que sua equipe não demonstrou inteligência emocional em sua percepção. G1 ao lidar com esta situação, diz que posicionou-se dizendo que aquela forma de comunicação não seria aceita. Já G3, busca contornar a situação retomando o assunto em momento mais calmo, conversando calmamente e buscando também exercitar a empatia. Goleman (2012) afirma que os líderes que temem a empatia em função das metas empresariais, estão obsoletos. O autor exemplifica: se um trabalhador não sente que as pessoas ao seu redor são sensíveis ao seu sentimento, ao sentir raiva por exemplo, não puder expressar, pode não tomar decisões com clareza. E evidencia como aptidões da inteligência emocional, poder externar reclamações de maneira construtiva e criar atmosfera em que diversidade não signifique discórdia.

Goleman (2012) também evidencia o que chama de inteligência emocional coletiva e a importância de olhar para o trabalho em equipe, visto que interfere na cooperação e eficiência. Para ele, é preciso olhar para o grupo e as redes informais que se estabelecem. As redes informais são aquelas que se formam cada vez que colegas se comunicam, relação que se solidifica e os profissionais passam a trocar informações íntimas como o desejo de mudar de emprego e insatisfações para com a organização. Este exemplo dado por Goleman (2012) foi vivenciado por G5: ele conta que considera um exemplo de não demonstração de inteligência emocional o desligar-se da empresa sem um plano concreto e sem demonstrar sua insatisfação no decorrer do cotidiano, ou seja, sem rede informal. G5 nesta situação priorizou a saúde mental do trabalhador e o ouviu na esfera pessoal, além da profissional.

E por que as redes informais são importantes? Pois em momentos de crise e imprevistos, é a ela que os profissionais podem recorrer. G4 e G5 contam situações em que seu time foi compreensivo com situações adversas da empresa mas que entenderam que era preciso naquele momento. G5 ainda ressalta que, se não mostrasse suas vulnerabilidades e da empresa, talvez o time não ajudasse na situação de crise vivenciada. Goleman (2012) conta que se um gerente é ótimo na perspectiva do conhecimento mas não é alguém confiável dentro do time, pode ficar fora das redes de comunicação e ter dificuldade na administração.

As emoções contêm dados e podem nos ajudar a olhar para o ambiente e o analisar; por exemplo: ao sentir-se amedrontado, ficamos receosos com os perigos possíveis (CARUSO E SALOVEY, 2007). Caruso e Salovey (2007), atentam que nem tudo é inteligência emocional, e que para ser emocionalmente inteligente, as emoções precisam facilitar nosso raciocínio de alguma forma. G1, G3 e G4 mencionaram situações em que não visualizaram inteligência emocional em seus liderados, contando que às vezes o medo e nervosismo os impedem de

comunicarem-se com alguém da gestão ou com o cliente. Nestes casos, as estratégias mencionadas para lidar com a situação foram, respectivamente, expor sua percepção e validar o que estava percebendo enquanto gestor, abrir o canal de comunicação. Entender que são pessoas, olhar para elas como sujeitos integrais além da questão técnica e, tentar evitar momentos que necessitem dessa interação que deixa o profissional nervoso.

3.3 PROMOÇÃO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES

3.3.1 Conexões Claras

Para além das situações reais que ilustram a inteligência emocional no cotidiano, os gestores mencionaram outras posturas que dizem adotar e acreditam que contribuem para a promoção de inteligência emocional da equipe. Algumas posturas são incentivadas pelos pensadores do termo, outras pode-se refletir sobre possíveis conexões com a teoria. G3, G4 e G5 mencionaram como estratégia o *feedback*; para Goleman (2012) esta é uma das habilidades mais relevantes e sua deficiência pode comprometer a saúde emocional, satisfação e produtividade. Tudo isso pois, sem *feedback*, as pessoas não tem ideia da avaliação que seus pares fazem de seu trabalho e o que é esperado delas. A ausência de *feedback* pode além de não possibilitar mudanças, não contribui com a manutenção de esforços por ausência de informação. Ou seja, aquilo que está sendo positivo, também deve ser comunicado (GOLEMAN, 2012).

Moscovici (2011) alerta para que o feedback seja oportuno, que aconteça o mais próximo possível da situação em questão, corroborando com G3 que cita o *feedback* instantâneo. G3 e G4 ao falar de *feedback* disseram que faz parte da rotina semanal, o que também pode facilitar o processo, que segundo Moscovici (2011), favorece a mudança de comportamentos e a melhora de desempenho para alcançar objetivos.

O cuidado com a sua saúde mental enquanto gestor foi mencionado por G3 e G5 também como estratégias que adotam. G5 falou de psicoterapia; Goleman (2012) também a menciona e afirma que a aprendizagem emocional é para a vida toda. O autor traz como um exemplo de autocontrole, reconhecer a necessidade de auxílio profissional. Já G3 mencionou sua preocupação em “melhorar” a ansiedade. Goleman (2012) faz também menção à ansiedade, dizendo que se fora de propósito e de lugar, pode ser motivo de preocupação. Mas também contrapõe, dizendo que ela nos prepara para lidar com algum tipo de perigo, ou seja, a ansiedade em nível controlado faz parte do ser humano e tem uma função útil nas vivências cotidianas.

A empatia foi mencionada por G2 e G3, Goleman (2012) diz que esta é uma capacidade que envolve saber como o outro se sente, e que se uma pessoa tem dificuldade de registrar os sentimentos do outro, sua inteligência emocional estará prejudicada. O autor também atenta que as emoções raramente são postas em palavras, e que é preciso interpretar a linguagem não verbal, exemplifica com situações que as palavras ditas por alguém então desalinhadas com o que é transmitido pela tonalidade da voz. Marshall Rosenberg (2006, pág. 159) diz que “a empatia é a compreensão respeitosa do que os outros estão vivenciando” e atenta que, as pessoas tendem a escutar pensando no que responder ou aconselhar, mas que para ofertar empatia é preciso esvaziar a mente e concentrar em compreender o sujeito a sua nossa frente. O autor ainda provoca a reflexão sobre problemas insolucionáveis passam a ser possíveis de solucionar quando alguém os escuta.

3.3.2 Conexões possíveis

G1 considera essencial entender que quem não está feliz, não produz. Nesse mesmo sentido, G4 conta que entende as métricas e resultados do time com base na experiência de sujeito individual daqueles que compõe a equipe. Caruso e Salovey (2007) dizem que a inteligência emocional não pode garantir resultados e vitórias, mas que líderes emocionalmente inteligentes se tornam capazes de considerar múltiplos pontos de vista e que tal capacidade pode favorecer uma tomada de decisão. Goleman diz que a inteligência emocional já foi lida de maneira equivocada por algumas pessoas e que afirmações como “quociente emocional é responsável por 80% do sucesso” são falácias que desconsideram o contexto do sujeito entre outros fatores.

G4 e G5 visualizam que é seu papel mediar os interesses da empresa e das pessoas e que isso favorece a inteligência emocional. A dúvida “o líder serve ao cliente, acionistas ou equipe?” é apontada como comum por Caruso e Salovey (2007), mas ressaltam que um líder tem como seu papel auxiliar e desenvolver as pessoas. G2 e G3 também contam que é preciso enxergar as pessoas como uma unidade, reconhecendo assim que o sujeito é composto por suas dimensões biológicas, psicológicas e sociais.

G3 conta que se sente “usando diferentes máscaras” ao longo do dia e que percebe isso como um facilitador da inteligência emocional, no sentido de, manter a calma em diferentes situações, muitas vezes conflitantes com suas opiniões. Caruso e Salovey (2007) contam que muitas vezes o líder tenta motivar a equipe em uma ideia colocando um sorriso no rosto e aguentando firme. Mas contrapõe dizendo que tal postura pode se tornar um problema, além de

suprimir suas emoções; os autores dizem que a equipe detecta a fragilidade da segurança que o líder está tentando passar e pode prejudicar a relação de confiança. Ressaltam que o trabalho do líder não é antecipar e não ter problemas, e sim administrar a si mesmo e sua equipe diante das dificuldades.

O gestor com formação em gestão de pessoas, G5, demonstra grande preocupação em promover espaços de reflexão e interação humana para além dos aspectos profissionais. Ele diz ser importante realizar leituras sobre inteligência emocional, conversas sobre propósito pessoal e promove anualmente integração da equipe fora da empresa em que ele mesmo organiza e custeia. G3 conta que na empresa há programas voltados ao lado comportamental, G4 conta o mesmo, mas em sua empresa estas ações institucionais são voltadas para o desenvolvimento das lideranças os considerando replicadores dos conhecimentos. Na empresa de G4, todos os colaboradores tem o seu plano de desenvolvimento individual, já G2 diz que passou pelo teste DISC^{IV} mas que não sabe se todos os colaboradores também o realizaram.

Sobre tais avaliações e programas de desenvolvimento, eles se fazem importantes a partir da perspectiva de que os trabalhadores são seres multifacetados e sua atuação é atravessada por suas características individuais. Mas, de um outro ponto de vista, Amador (2017) problematiza a forma que o trabalho contemporâneo vem configurando-se, e ajuda a refletir sobre o tema inteligência emocional, atentando aos discursos de gestores e líderes. A autora traz que a imaterialidade do trabalho no contexto contemporâneo inclui as dimensões subjetivas dos trabalhadores. A intelectualização do trabalho está cada vez mais o tornando imaterial, e o sistema produtivo está exigindo que personalidade ou subjetividade sejam comandadas e organizadas.

Amador (2017) propõe refletir sobre as implicações dos ditos *experts* em gestão, que com seus saberes e normas atuam em prol de tal controle e exercem o seu saber sobre o outro. Sua crítica é naqueles que pensam os modos de gerir o trabalho e as vidas enquanto estratégia de capital, de uso das pessoas com único objetivo, o econômico e produtivo, “passa-se do controle minucioso dos corpos para a mobilização psíquica a serviço da organização” (AMADOR, 2017, p. 27).

Neste contexto a autora aponta a necessidade da Psicologia aproximar-se desse campo com um olhar reflexivo, para olhar para o trabalho como uma prática potente, que possibilita aos trabalhadores traçar o mapa das constituições de si e os efeitos de suas práticas. Convida a pensar o trabalho como experiência de invenção e “possibilidade propositiva de soluções para

^{IV} Método para avaliação de comportamento, em que o indivíduo responde a um questionário (MESSANO; OLIVEIRA; ROCHA, 2020).

e no trabalho a partir de um processo de problematização dos próprios modos de vivê-lo nas coletividades de trabalhadores e trabalhadoras” (AMADOR, 2017, p. 32).

Fonseca (2003) problematiza que hoje faz-se do sujeito o seu próprio gestor, do controle ao autocontrole, o que pode ser visualizado nos apontamentos de G1 e G2. G2 cita o autogerenciamento e horizontalidade, já G1, conta que não gosta da frase “você trabalha pra mim” e prefere “você trabalha comigo”. Também evidencia que o cliente não é dele enquanto gestor, e sim do colaborador e oferta o protagonismo ao colaborador. O gestor quando contou situações em que percebe inteligência emocional, evidencia que, ao ofertar essa liberdade, espera que a equipe saiba gerenciar seus horários flexíveis, contribua com criações e troque experiências ao mesmo tempo que traga resultados à organização. G1 também estimula para que a equipe não o questione a todo momento, menciona não adequação ao time aquele que tem postura passiva.

Fonseca (2003) traz uma reflexão importante ao citar Foucault e seus escritos sobre a sociedade de controle, como Vigiar e Punir, os escritos ajudam a refletir sobre as novas formas de trabalho, e o fato do controle já não se restringir aos espaços confinados, mas continuar existindo. Fonseca (2003) atenta que nova configuração de trabalho traz também a sutileza e invisibilidade do controle que passa a ditar regras sobre autonomia, criação e vontades. A falsa liberdade é retribuída em forma de disponibilidade irrestrita ao trabalho, mobilidade, criatividade e cordialidade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema inteligência emocional está presente nos discursos dos gestores, e sua compreensão molda as relações com a sua equipe. Os gestores avaliam as ações de sua equipe como, demonstrações ou não, de inteligência emocional, a partir de suas percepções individuais. E é também a partir de suas experiências singulares que os gestores compreendem o termo inteligência emocional, sem uma definição teórica conceitual. Mas, ao analisá-las é possível perceber algumas proximidades com os principais pensadores do termo, Goleman e Mayer, Caruso e Salovey.

Uma visão sensível ao humano e sua subjetividade é dita como importante para a atuação do gestor contribuir com a inteligência emocional de seus liderados. Caruso e Salovey (2007) lembram que a inteligência emocional não é uma receita de bolo, não há respostas prontas para questões complexas como as emoções. E que a teoria desenvolvida é apenas uma ferramenta para auxiliar a enxergar situações de novas formas. E é com este cuidado que a

inteligência emocional e as situações cotidianas nas relações de trabalho precisam ser olhadas. Para assim, como problematiza Amador (2017), não tornar o trabalho um molde de subjetividades controladas.

Apesar de não ter sido foco da pesquisa, um fator curioso da pesquisa, é que, mesmo atingindo empresas de pequeno, médio e grande porte, nenhum dos profissionais evidenciou em sua fala contribuição de outros profissionais específicos da gestão de pessoas. Pode-se indagar, não há ações institucionais voltadas ao fator humano e emoções? Os gestores não visualizam a importância das ações existentes? Os gestores têm conhecimento das ações institucionais voltadas a pessoas?

Faz-se importante destacar que a pesquisa foi realizada com gestores que dispuseram uma hora de seu tempo a falar sobre o tema, possivelmente, a pesquisa ficou limitada a profissionais que já possuem em seu estilo de gestão, preocupação com as pessoas para além de resultados organizacionais. Sugere-se outras pesquisas que atinjam um número maior de profissionais, e também, pesquisas que comparem a percepções dos gestores com a percepção de sua equipe.

REFERÊNCIAS

AMADOR, Fernanda Spanier. **Psicologia, Trabalho e Gestão?**. Arq. bras. psicol., Rio de Janeiro, v. 69, n. 2, p. 21-33, 2017. Disponível em:

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672017000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 28 mai. 2020.

ANDRADE, Clarisse Soares Leite de. **A influência das soft skills na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas**. 2016. 128 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, Fundação Getúlio Vargas Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17711>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Persona, 1977. Disponível em: <<https://www.ets.ufpb.br/pdf/2013/2%20Metodos%20quantitativo%20e%20qualitativo%20IFES/Livros%20de%20Metodologia/10%20-%20Bardin,%20Laurence%20-%20An%C3%A1lise%20de%20Conte%C3%BAdo.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2020.

BRASÍLIA. ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **OMS declara emergência de saúde pública de importância internacional por surto de novo coronavírus**. 2020.

Disponível em:

<https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6100:oms-declara-emergencia-de-saude-publica-de-importancia-internacional-em-relacao-a-novo-coronavirus&Itemid=812>. Acesso em: 06 fev. 20.

CARUSO, David; SALOVEY, Peter. **Liderança com inteligência emocional: liderando e administrando com competência e eficácia**. São Paulo, SP: M. Books, 2007. 278 p.

FONSECA, Tania Mara Galli. **Trabalho, gestão e subjetividade**. Arq. bras. psicol., Rio de Janeiro, v. 55, n. 1, p. 02-11, jun. 2003. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672003000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 02 abr. 2020.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2020.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva, 2012. 383 p.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva Ltda, 2011. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4133507/mod_resource/content/2/Inteligencia-emocional-Daniel-Goleman.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2020.

GONZAGA, Alessandra Rodrigues; MONTEIRO, Janine Kieling. **Inteligência emocional no Brasil: um panorama da pesquisa científica**. Psic.: Teor. e Pesq., Brasília, v. 27, n. 2, p. 225-232, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722011000200013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 16 abr. 2020.

GONZAGA, Alessandra. **Inteligência Emocional e Qualidade de Vida em Líderes Organizacionais**. 2009. 37 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Universidade do Vale do Rio Dos Sinos, São Leopoldo, 2009. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/2889/AlessandraGonzagaPsicologia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 27 mar. 2020.

HOLLERT, Julia. **Inteligência Emocional e Liderança: Análise bibliométrica da literatura publicada entre 2010 e 2015**. 2016. 37 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2016. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/32732>>. Acesso em: 02 jun. 2020.

MESSANO, Tiago; OLIVEIRA, Paulo Francisco de; ROCHA, Camila Ferreira de Oliveira. Processo de recrutamento e seleção de pessoal para cargos de liderança. **Revista H-Tec Humanidades e Tecnologia**, São Paulo, v. 4, n. 2020, p. 84-109, nov. 2020. Disponível em: <https://revista.fateccruzeiro.edu.br/index.php/htec/article/view/180>. Acesso em: 20 nov. 2020.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 20ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011. p. 94-96

OLIVEIRA, Eveline Nogueira Pinheiro de; MOITA, Dimitre Sampaio; AQUINO, Cassio Adriano Braz de. **O Empreendedor na Era do Trabalho Precário: relações entre empreendedorismo e precarização laboral**. Rev. psicol. polít., São Paulo , v. 16, n. 36, p. 207-226, ago. 2016 . Disponível em:

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-549X2016000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 01 abr 2020.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta**. Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. 3. ed. São Paulo: Ágora, 2006.

TOMAZELA, Cleoni Vera. **Relatos sobre inteligência emocional por mulheres líderes**. 2018. 45 f. Dissertação (Mestrado) Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação. Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: <<https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/bitstream/tede/2545/2/Cleo.niVeraTomazelaDissertacao2018.pdf>>. Acesso em: 02 de abr 2020.

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA. **Comitê de Ética em Pesquisa**. Disponível em: <<http://www.unisul.br/wps/portal/home/pesquisa-e-inovacao/etica-em-pesquisa/comite-de-etica-em-pesquisa-cep>>. Acesso em: 07 jun. 2020.

VIEIRA-SANTOS, Joene et al. **Inteligência emocional: revisão internacional da literatura**. Est. Inter. Psicol., Londrina , v. 9, n. 2, p. 78-99, 2018 . Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2236-64072018000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 02 mai. 2020.

VINUTO, Juliana. **A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto**. Temáticas, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, ago./dez. 2014. Disponível em: <<https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977/6250>>. Acesso em: 04 jun. 2020.

WORLD ECONOMIC FORUM (Geneva). **The Future of Jobs Report 2018**. 2018. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2020.