

REVISTA TÓPICOS

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES: O NOVO PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS

DOI: 10.5281/zenodo.10790720

Alessandra Gomes Ferri¹

RESUMO

Este trabalho versa sobre o conceito de inteligência emocional e como pode ser importante aplicá-lo no contexto das organizações para o benefício tanto das empresas como das pessoas que trabalham nela. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica breve sobre a matéria, explorando a temática das emoções e o inerente papel que elas desempenham na vida das pessoas, buscando entender como elas podem ser associadas às novas formas de se pensar a Administração. Uma abordagem nova e diferente sobre a gestão de pessoas nas empresas aliada ao gerenciamento das emoções e ao desenvolvimento da resiliência pode gerar respostas positivas quando propiciam a melhoria do relacionamento e da satisfação, permitindo melhor engajamento da equipe, e, portanto, maior probabilidade de alcance dos objetivos esperados. Os resultados apontam que tanto as pessoas quanto as organizações devem investir em mudanças nas formas de gestão e de comportamento para que o gerenciamento da inteligência

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

emocional gere resultados benéficos para o clima organizacional.

Palavras-chave: Emoções. Inteligência Emocional. Organizações.

ABSTRACT

This work deals with the concept of emotional intelligence and how it can be important to apply it in the context of organizations for the benefit of both companies and the people who work in them. For this, a brief bibliographic review was carried out on the subject, exploring the theme of emotions and the inherent role they play in people's lives, seeking to understand how they can be associated with new ways of thinking about Administration. A new and different approach to people management in companies, combined with managing emotions and developing resilience, can generate positive responses when they lead to improved relationships and satisfaction, allowing better team engagement and, therefore, greater likelihood of reaching the expected goals. The results indicate that both people and organizations must invest in changes in management and behavior so that the management of emotional intelligence generates beneficial results for the organizational climate.

Keywords: Emotions. Emotional intelligence. Organizations.

Introdução

A gestão de pessoas tem sofrido mudanças significativas nos últimos anos, dando lugar a novas formas de se pensar a Administração. Se antes o caráter era regimental e normativo, agora a ênfase é dada às pessoas no contexto do ambiente organizacional, fornecendo uma nova e diferente concepção sobre a importância do papel que as pessoas exercem nas

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

organizações (Chiavenato, 2003). Dessa forma, antes o interesse era centrado nos processos e hoje se centraliza nas pessoas que fazem parte da organização e como elas se relacionam. Desse cenário advém novos estudos sobre emoções e inteligência emocional aplicadas ao trabalho.

Com as importantes mudanças e transformações que ocorrem na contemporaneidade, o mundo do trabalho agora exige o desenvolvimento profissional de novas competências. Se antes a inteligência intelectual era valorizada e determinante para o sucesso profissional, hoje surge uma nova necessidade: o desenvolvimento de habilidades interpessoais. Portanto, o profissional que se busca deve reunir tanto habilidades técnicas quanto habilidades sociais, dada o impacto que exercem no ambiente corporativo. Avançam-se, portanto, estudos dedicados ao conhecimento sobre o papel que as emoções e a resiliência desempenham nos relacionamentos interpessoais e como o desenvolvimento da inteligência emocional e da resiliência podem ser gerenciados, desenvolvidos e aprimorados para a obtenção de benefício tanto pessoal quanto para as organizações.

Nesta perspectiva, a proposta desta pesquisa se dedica à compreensão sobre a importância e os desafios que os profissionais encontram para o desenvolvimento da inteligência emocional e da resiliência, e como isso pode ser aprimorado em seu favor, além de uma breve discussão sobre como as organizações podem agir para auxiliar no desenvolvimento da inteligência emocional visando o benefício das relações entre as pessoas nos ambientes de trabalho.

REVISTA TÓPICOS

O desenvolvimento deste trabalho teve como metodologia a revisão bibliográfica, considerando a importância do desenvolvimento da inteligência emocional e da resiliência para os profissionais e como esse processo pode ser benéfico no contexto organizacional.

Desta forma, este estudo constitui uma abordagem teórica sobre a temática e foi organizada em três partes. A primeira se dedica ao entendimento da emoção e da definição de inteligência emocional, resgatando a relevância do seu desenvolvimento na atualidade. A segunda trata a questão das emoções e como a inteligência emocional e a resiliência impactam os relacionamentos interpessoais das organizações. Já a terceira parte se dedica ao conhecimento sobre como as organizações podem auxiliar os profissionais para que desenvolvam a sua inteligência emocional.

Emoções e Inteligência Emocional

De acordo com Goleman (1995), as emoções possuem uma função biológica específica e estão relacionadas com o processo evolutivo em humanos. Elas são impulsos para a execução de ações imediatas para o resguardo da vida. A palavra emoção vem do latim *movere*, que significa a tomada de alguma ação imediata. As emoções, portanto, modulam determinados comportamentos em relação a algum estímulo advindo de uma circunstância ou experiência e que ocorrem de forma reativa, antecedendo uma avaliação racional do cérebro. Segundo Robbins et al. (2011), existem algumas emoções que são consideradas universais, muito embora não se trate de consenso entre teóricos: raiva, medo, tristeza, felicidade, repulsa e surpresa. Segundo Goleman (1995), mesmo tendo uma

REVISTA TÓPICOS

breve duração, os estados emocionais são mais rápidos que a mente racional, ou seja, precedem uma reflexão analítica.

Baseado nessas premissas, fica explícita a importância do controle das emoções nos relacionamentos. Deixar-se dominar por estados emocionais passageiros pode ser contraproducente para a vida em comum. Goleman (1995) exemplifica, ao ilustrar uma pessoa que se aborrece no início do dia e permanece neste estado emocional por horas após o ocorrido e respondendo mal aos outros, sem motivações adicionais. Para esse mesmo autor, existem dois cérebros e dois tipos de inteligência: a emocional e a racional. É o equilíbrio entre essas duas mentes que determina o bom desempenho das pessoas nas suas vidas, rompendo com a visão tradicional e anacrônica entre razão e sentimento. Para o autor, o QI (Quociente de Inteligência) corresponde a apenas 20% em contribuição para os fatores determinantes de sucesso na vida. A inteligência emocional, que é um conceito novo, pode ser tão ou mais importante que o QI.

Para Weisinger, H. (2001, p. 14), a inteligência emocional pode ser definida como o “uso inteligente das emoções” e pode ser usada tanto para beneficiar e ajudar outras pessoas, como para ajudar a si próprio. Já Robbins et al. (2011, p.105) expressa a inteligência emocional como a “capacidade de (1) ser autoconsciente do seu estado afetivo (reconhecer suas próprias emoções quando as sente), (2) detectar as emoções dos outros e (3) administrar as pistas e informações transmitidas pelas emoções”. Segundo Goleman (1995), apesar do caráter imediatista das emoções, é possível o aprendizado do autocontrole das emoções e quanto tempo elas

REVISTA TÓPICOS

irão permanecer. Para o autor, existem cinco domínios que são considerados para a inteligência emocional, que seriam a autoconsciência (conhecer as próprias emoções), autorregulação (saber lidar com as emoções), automotivação (permanecer focado nos objetivos, apesar das dificuldades), empatia (reconhecer as emoções nos outros) e ter habilidades sociais (lidar com relacionamentos, ter boas interações ao se relacionar).

O uso inteligente das emoções aumenta as possibilidades de se obter sucesso, uma vez permite às pessoas interpretar as vicissitudes da vida não apenas como infortúnio, mas como oportunidade de melhorias, influenciando também outras pessoas (Sousa, 2020).

Impacto e Desenvolvimento da Inteligência Emocional e Resiliência

De acordo com Weisinger (2001), a ausência de inteligência emocional é um entrave para o desenvolvimento do indivíduo e da empresa. Essa ideia advém da nova forma de pensar o papel que as pessoas desempenham nas organizações, pois constituem uma das principais vantagens competitivas.

Robbins et al. (2011) trouxe importantes contribuições a respeito da aplicação prática dos impactos da inteligência emocional. Para os autores, isso já pode ser percebido a partir da seleção de pessoal. Pessoas que foram selecionadas tendo como critério de seleção a inteligência emocional tiveram desempenho superior quando comparadas com outras selecionadas por métodos tradicionais. Pessoas com estado emocional positivo também tendem a tomar melhores decisões, além de serem mais criativas, motivadas e desempenharem melhor o papel de liderança. Saber usar as

REVISTA TÓPICOS

emoções pode ser muito útil em processos de negociação, no atendimento ao cliente e nas atitudes no trabalho. Pode-se concluir, portanto, que as pessoas mais inteligentes emocionalmente são mais aptas a lidarem com adversidades ou conflitos em diversas áreas.

Conforme aponta Czajkowski et al. (2020), cuidados com o corpo são um importante contributo para o equilíbrio emocional. Prática de exercícios, boa alimentação, boa qualidade do sono, ingestão adequada de água e meditação são citados como essenciais para manter o equilíbrio entre o corpo e a mente. De acordo com Almeida (2019, p. 15), “... uma pessoa é considerada saudável quando está: ajustada fisicamente; estável mentalmente; capaz de funcionar pacificamente e efetivamente na sociedade; capaz de realizar funções diárias em casa e no trabalho; capaz de viver uma vida socialmente e economicamente produtiva e satisfeita”. Pode-se dizer, portanto, que é necessária a mudança de hábitos relacionados ao estilo de vida para melhorar a saúde do corpo e, por consequência, também da mente.

Weisinger (2001) descreve algumas técnicas que podem ser utilizadas para a aplicação da inteligência emocional no dia a dia. A primeira diz respeito ao desenvolvimento da inteligência emocional intrapessoal e pode ser efetuada com os seguintes passos: ampliação da autoconsciência, controle das emoções e motivação. O autoconhecimento é a principal aptidão que embasa todas as demais aptidões da inteligência emocional. O autor enfatiza que o controle emocional não deve passar pelo processo de repressão. Diferente disso, conhecer emoções é um exercício de

REVISTA TÓPICOS

autoconhecimento e essa compreensão favorece a tomada de decisão em benefício próprio. Para o controle de emoções, é necessário primeiro estar consciente da emoção para somente depois agir em resposta a ela, fazendo o uso inteligente das emoções. Não ceder a julgamentos precipitados, generalizações ou rotulagens são formas de compreender melhor uma situação. Já para motivar-se é importante ter relacionamentos motivadores com o apoio de amigos, colegas e parentes, além do ambiente adequado (luz, temperatura) e de um mentor emocional (pessoa fictícia ou não que inspire de algum modo), além da sua própria automotivação interna, que pode ser trabalhada por meio de pensamentos e afirmações motivadoras, autocrítica construtiva, estabelecimento de metas e relaxamento (a fim de recobrar as energias).

Já a inteligência aplicada ao uso interpessoal (Weisinger, 2001) é aquela que se destina aos relacionamentos com os outros. Ela pode ser compreendida com o desenvolvimento de técnicas de comunicação mais eficazes, com o desenvolvimento da destreza interpessoal e como ajudar as outras pessoas a também se ajudarem. Segundo o autor, a comunicação eficaz estabelece vínculos e pode ser particularmente útil em situações de conflitos. Para comunicar-se de forma positiva, é necessário saber expressar o seu ponto de vista, mas também respeitar a opinião do outro, praticando a escuta dinâmica, que é ouvir o que a outra pessoa está dizendo e construir a comunicação com a equipe de forma construtiva. Nesse processo, é essencial desenvolver a sensibilidade e saber usar a linguagem corporal (posicionamento do corpo ereto, manter o contato com o olhar, usar expressões faciais adequadas, controle do tom de voz). Também é

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

necessário fazer e receber críticas construtivas, pois se tornam uma oportunidade de aprendizado e melhoria. Certificar-se de que o local e a ocasião estão corretos, enfatizar os aperfeiçoamentos e demonstrar a sua preocupação são formas de fazer críticas construtivas. Ao receber a crítica, é necessário ouvir com atenção antes de reagir e reconhecer o aprendizado que esse *feedback* trará.

Ainda de acordo com Weisinger (2001), a destreza interpessoal relaciona-se intimamente com a comunicação, já que relacionar-se bem com os demais implica comunicar-se de forma apropriada. Para um bom relacionamento, é necessário compartilhar sentimentos, pensamentos e ideias, de modo que as necessidades mútuas sejam atendidas. Nesse contexto, a autopercepção e a percepção do interlocutor, além da escuta dinâmica e da solidarização são essenciais. Entender o que o outro sente fornece pistas para a condução do diálogo.

Para ajudar as pessoas a se ajudarem, conforme Weisinger (2001, p.185) “... no contexto da inteligência emocional isso significa ajudar os outros a controlar as suas emoções, resolver conflitos e permanecer motivados”. Para o autor, é importante não permitir o contágio por sentimentos alheios, como raiva e ansiedade, uma vez que as pessoas imitam subconscientemente comportamentos da outra. Por isso é importante aprender a observar o comportamento do outro para antever estados emocionais. Já para acalmar situações, a conversa pode ser redirecionada, de modo a demonstrar ser um ouvinte solidário, manifestando aceitação sobre o que a outra pessoa diz (o que não significa concordar, mas estar

REVISTA TÓPICOS

receptivo à informação), auxiliando a mesma a esclarecer os próprios pensamentos e sentimentos. Ajudar as pessoas a entender um problema pode ser útil para o alcance de metas organizacionais e reforça os pontos positivos, que devem ser incentivados pelo elogio, que carece de coerência e deve ser realizado assim que o comportamento se manifesta.

Por último, cabe destacar o papel crucial que desempenha a resiliência. De acordo com Berndt (2019), são muitas as pressões e exigências do mundo moderno, fazendo com que o elevado grau de expectativas acabe incidindo em autocrítica e fracassos. Todavia, algumas pessoas parecem se manter imunes apesar dos reveses da vida. A resiliência pode ser definida “... como um conjunto de traços de personalidade, capacidades ou habilidades que tornam as pessoas resistentes a doenças psíquicas quando passam por experiências traumáticas” (Ribeiro et al., 2011, p.624, como citado em Souza & Cervený, 2006). Todavia, de acordo com os autores, a resiliência não pode ser confundida com complacência, pois a verdadeira essência da resiliência não é suportar as diversas formas de pressão, sejam elas de trabalho, de gestão e de adaptação às metas gerenciais, e sim, a capacidade de transformação a partir do enfrentamento das dificuldades. Para ser resiliente é necessário o equilíbrio entre os fatores de risco (como pressões, falta de autonomia, medo de perder o emprego) e os fatores de proteção (apoio da família e amigos, respeito, autonomia).

Como Apoiar o Desenvolvimento da Inteligência Emocional

Os benefícios advindos da inteligência emocional nas organizações ainda são relativamente recentes e muitos ainda não o reconhecem. Muitos

REVISTA TÓPICOS

executivos ainda consideram incongruente a relação existente entre metas organizacionais e demonstração de empatia ou solidariedade para com os subordinados (Goleman, 1995).

Para Chiavenato (2014), é necessário considerar as pessoas como parceiras e não como recursos das organizações, num estado passivo de objetificação meramente servil. As pessoas devem ser entendidas como sujeitos ativos, empreendedores de ações e decisões, criativos e agregadores de valor. Conforme Chiavenato (2014), existe uma evolução e mudança na nomenclatura quando se refere ao pessoal em organizações: recursos humanos, gestão de pessoas ou gestão do capital humano, como alguns exemplos. O autor também destaca que a maneira como a organização denomina as pessoas é a maneira como as trata (por exemplo: escolher entre denominar as pessoas como mão de obra ou como capital intelectual).

Chiavenato (2014) trouxe importante contribuição para o novo papel que as organizações têm na atualidade. Para o autor, a nova visão é a de que é necessário conciliar objetivos organizacionais (como produtividade, redução de custos e conquista de novos clientes, etc.) com objetivos pessoais (melhores salários e benefícios, qualidade de vida no trabalho, satisfação e respeito). As organizações são elementos constituídos por pessoas e delas dependem para a obtenção dos resultados. Por isso é importante manter a motivação e o engajamento em alta. O conceito de parceria na busca por objetivos traduz-se no sentido de somar esforços num processo de sinergia para a obtenção do alcance das metas. A partir das afirmações do autor, pode-se inferir que essas características têm alta

REVISTA TÓPICOS

afinidade com os conceitos de inteligência emocional e resiliência, uma vez que denota mudança de padrões comportamentais e estabelecimento de parcerias visando melhores condições de trabalho e aumento do bem-estar pessoal e coletivo. Chiavenato (2003) afirma que a possibilidade de conflito entre interesses deve ter a administração humanizada como medida profilática. Considerando o homem como ser social e que é influenciado pelo comportamento do grupo, este comportamento coletivo é influenciado pela forma de liderança. Lideranças que são democráticas estimulam a participação e desenvolvem junto aos subordinados, comunicação mais sincera e gentil, além de maior comprometimento e responsabilidade.

É necessário recompensar pessoas a partir do seu esforço: oportunidades de crescimento na carreira, boas remunerações, programas de incentivos financeiros, benefícios e serviços sociais, saúde e qualidade de vida, além de incentivo a programas de desenvolvimento pessoal. Pessoas mais satisfeitas são mais produtivas e se sentem mais felizes ao se realizarem através do trabalho (Chiavenato, 2014).

Chiavenato (2003) também destaca a importância do fator comunicação, já que ela deve ser incentivada com franqueza e confiança, além de garantir o envolvimento e a participação das pessoas na gestão da empresa, mesmo quando em níveis de hierarquia mais diminutos.

Considerações Finais

A partir das considerações tecidas a respeito do tema, pode-se dizer que a inteligência emocional se faz presente em muitos aspectos da vida das

REVISTA TÓPICOS

pessoas e conduz em grande medida o seu fado, já que o gerenciamento das emoções influencia as escolhas pessoais e os relacionamentos com a família, amigos e colegas de trabalho. Dominar somente competências técnicas não garante sucesso, sendo imprescindível desenvolver a inteligência emocional, pois a incapacidade de lidar com as próprias emoções pode destruir vidas e carreiras, inclusive as de outras pessoas. É o gerenciamento das emoções e a capacidade resiliente das pessoas que as mantém equilibradas, firmes e focadas para o alcance dos seus objetivos e, por extensão, também os objetivos organizacionais.

Ao contrário do QI, a inteligência emocional pode ser desenvolvida e aprimorada. Para tanto, é necessário a mudança de hábitos e posturas, sendo necessário investir em autocuidado e autoconhecimento, como também em maior interesse para com o próximo. Estar aberto ao diálogo facilita a comunicação e cria vínculos que são importantes em qualquer tipo de relacionamento, seja ele pessoal ou comercial. A mudança de comportamento também deve ser pauta importante para as organizações. As empresas que investem no capital humano têm maiores chances de serem bem-sucedidas, uma vez que criam um ambiente colaborativo mais propício para a melhoria dos relacionamentos entre as pessoas. Se as empresas são feitas de pessoas e são as pessoas as responsáveis por alavancar bons resultados e crescimento, elas se tornam o ponto nevrálgico de qualquer mudança positiva na busca de bons resultados, motivação, eficiência, assertividade, satisfação e bons relacionamentos, e devem ser objeto de estudos para impulsionar novas descobertas nessa área.

REVISTA TÓPICOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, M. B. F. de (2019). *O comportamento de autocuidado e a prevenção em saúde mental* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, SC, Brasil.

Berndt, C. (2019). *Resiliência: o segredo da força psíquica*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4a ed.). Barueri, SP: Manole.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Czajkowski, A., Muller, R. & Oliveira, V. S. de (2020). *Construindo relacionamentos no contexto organizacional*. Curitiba: Intersaberes.

Goleman, D. (1995). *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente* (67a ed.). Rio de Janeiro: Objetiva.

Ribeiro, A. C. de A., Mattos, B. M. de, Antonelli, C. de S. & Júnior, L. C. C. E. G. (2011). *Resiliência no trabalho contemporâneo: promoção e/ou desgaste da saúde mental*. *Psicologia em Estudo*, Maringá, 16 (4), 623-633.

Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. & Sobral, Filipe (2011). *Comportamento organizacional: Teoria e prática no Contexto Brasileiro*

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

(14a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Sousa, Y. R. (2020). *Inteligência Emocional nas Organizações* (Trabalho de conclusão de curso). Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos - Uniceplac. Brasília - DF, Brasil.

Weisinger, H. (2001). *Inteligência Emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando a sua satisfação, eficiência e competitividade*. Rio de Janeiro: Objetiva.

¹ Graduação em Geografia (Licenciatura). Especialização em Gestão Pública. Mestrando em Administração pela Must University.

alessandragferri@gmail.com